الخطوات الإجرائية واللوجستية
للتدريب الإداري

الدكتور

سمير عطيه المعراج

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٣١٢٤ ا . س	**المعراج ، سمير عطيه .** **الخطوات الإجرائية واللوجستية للتدريب الإداري . د/ سمير عطيه عراج.- ط١.- دسوق:دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع .** **٢٢٨ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .** **تدمك : ٧- ٦٦٥– ٣٠٨ – ٩٧٧ – ٩٧٨** **١. المشكلة وعلاجها. ٢. علم نفس.** **أ - العنوان .**

رقم الإيداع : ٥١٧٥.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

٢٠٢٠

محتوى الفهرس

الباب الأول
طبيعة التدريب

الفصل الأول
الأساليب التدريبية الفعالة

إستراتيجية التدريب
طرق وأساليب التدريب

(١)-المحاضرة
(٢)-التمرين التدريبي.
(٣)- الحالة الدراسية.
(٤)- تمثيل الأدوار.
(٥)- البيان العملي
(٦)- الأفلام التدريبية.
(٧)- التدريب على الحوادث الحرجة.
(٨)- الزيارات الميدانية.
(٩)- سلة القرارات.
(١٠)- تدريب الحساسية.
(١١)- المباريات الإدارية.
(١٢)- التدريب على رأس العمل.
(١٣)- التعلم الذاتي.
(١٤)- المحاكاة.

الفصل الأول
الأساليب التدريبية الفعالة

يجب أن يدرك المدرب أن استخدامه لطريقة أو أسلوب واحد للتدريب يعتبر عائقاً أمام عملية التعلم ، فلاشك أن تنوع وتعدد طرق وأساليب التدريب ، واستخدام ما يتناسب منها مع طبيعة موضوعات البرنامج والأهداف المحددة له يعتبر أحد الضمانات لنجاح البرنامج التدريبي.

إستراتيجية التدريب

يمكن تعريف إستراتيجية التدريب بأنها تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التي تصمم لإنجاز مهمة تدريبية معينة. وقد ينظر إليها البعض من منظور أوسع فيضيف إليها الأجهزة الوسيطة والوسائل المساعدة.

العوامل التي يجب مراعاتها في اختيار الإستراتيجية:

على المدرب عند تحديده لإستراتيجية التدريب المناسبة أن يدرك أن اختيار هذه الإستراتيجية يعتمد على التحليل الدقيق للموقف التدريبي الذي يتضمن العديد من العوامل التي يجب مراعاتها، وهى:

(أ) الأهداف التدريبية:

يعتبر تحليل الأهداف التدريبية من الأركان الأساسية في اختيار إستراتيجية التدريب المناسبة ، فالأهداف التدريبية هي عبارة عن النتائج المطلوب أن يتوصل إليها المتدربون في نهاية البرنامج أو في نهاية كل موضوع من الموضوعات التي يتضمنها البرنامج ، فإذا كان الهدف تنمية المعارف فإذا الإستراتيجية المختارة تختلف عن الإستراتيجية المختارة لتنمية المهارات.

ويفيد المدرب في هذا الخصوص طرح بعض التساؤلات التي تدور حول الأهداف لتحديد ما إذا كان النشاط التدريبي يهدف إلى

هدف واحد أو أكثر مما يلي:

١- تنمية معارف .
٢- بناء مفاهيم .
٣- تنمية قيمة مثل قيمة التعاون أو العمل في فريق .
٤- تنمية مهارة مثل مهارة اتخاذ القرارات .
٥- القدرة على تشغيل أجهزة.

(ب) محتوى المادة التدريبية:

تسهم طبيعة المادة التدريبية ومحتواها إلى حد كبير في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب ، حيث يختلف الأمر بالنسبة للمادة التي تعالج موضوعاً نظرياً في طبيعته عن تلك التي تتناول موضوعاً تطبيقياً.

(ج) خصائص مجموعة المتدربين:

يتأثر اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب بالخصائص المميزة لمجموعة المتدربين سواء كان ذلك يتعلق بعددهم أو مستواهم التعليمي أو خبراتهم أو التدريب السابق .

(د) مكان التدريب والتسهيلات التدريبية:

تعتمد بعض أساليب التدريب التي تكون الإستراتيجية التدريبية على مدى مناسبة مكان التدريب وأتساعه، بالإضافة إلى توافر بعض الأجهزة والمعينات السمعية والبصرية التي تستلزم هذه الأساليب استخدامها.

(ك) الوقت المخصص للتدريب:

إن أساليب معالجة أحد الموضوعات التدريبية مخصص له ساعة تختلف عن الأساليب التي تستخدم لمعالجة نفس الموضوع إذا خصصت له زمن أكبر من ذلك حيث يسمح الأمر في الحالة الثانية باستخدام حالات تطبيقية قد يتعذر استخدامها في الحالة الأولى.

(و)- التكلفة المالية:

لاشك أن عنصر التكلفة المالية يعتبر أحد العوامل الحاكمة لاستخدام بعض الأساليب التدريبية ، ومن الطبيعي أن يتداخل هذا العنصر مع العديد من العناصر السابقة.

مما سبق يتضح أن اختيار الإستراتيجية المناسبة للتدريب، بمعنى الطرق والأساليب التي يتم استخدامها، يتوقف على الموازنة بين هذه العناصر السابقة، والمواءمة في النهاية بين تكلفة هذه الإستراتيجية والعائد منها.

طرق وأساليب التدريب

من طرق وأساليب التدريب الشائعة ما يلى :

١-المحاضرة.
٢- التمرين العملي.
٣- الحالة الدراسية.
٤- تمثيل الأدوار.
٥- البيان العملي.
٦- الأفلام التدريبية.
٧- التدريب على الحوادث لحرجة.
٨- الزيارات الميدانية.
٩- سلة القرارات.
١٠- تدريب الحساسي .
١١- المباريات الإدارية.
١٢- التدريب على رأس العمل.
١٣- التعليم الذاتي.
١٤- المحاكاة.

(١)-المحاضرة

أ- المحاضرة

تستخدم المحاضرة عادة لتزويد المشاركين بالمعارف والمعلومات اللازمة بشأن موضوع ما فهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد حيث تتم دون مشاركة من جانب المتدربين. فالمحاضرة هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتزويد المتدربين بقدر من

المعلومات والحقائق والمفاهيم التي غالباً ما يجهلونها فالهدف هنا هو الأخبار أو الإعلام، وبالتالي فإن مشاركة مجموعة المتدربين تقتصر على الاستماع وفى بعض الأحيان بإثارة بعض الأسئلة والاستفسارات التي يسمح لهم المدرب بها في نهاية المحاضرة.

مجالات استخدام أسلوب المحاضرة

رغم الانتقادات العديدة التي توجه إلى أسلوب المحاضرة – والتي سنعرض لها فيما بعد – إلا أن هناك مجالات أو دواعي لاستخدام هذا الأسلوب من أهمها:

١- تعريف المتدربين بالقواعد والسياسات والأسس التي تتعلق بنظام ما.
٢- نقص المعلومات التي تتعلق بموضوع التدريب لدى المتدربين.
٣- حاجة المتدربين إلى قدر من المعلومات النظرية التي تساعدهم على التطبيق العملي.
٤- عند عرض آلة أو جهاز جديد وشرح مواصفاته.
٥- عندما يكون عدد المتدربين كبيراً.
٦- عند الحاجة إلى تسجيل موضوع المحاضرة لتكرار استخدامه مستقبلاً.

الإعداد الجيد للمحاضرة:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها حتى يمكن تفعيل أسلوب المحاضرة ، ومن هذه الاعتبارات ما يلى:

١. الإعداد المتعمق لموضوع المحاضرة.
٢. تضمين المحاضرة معلومات جديدة وهامة لا يعرفها المتدربين.
٣. إتباع منهج منطقي لعرض الموضوع يبدأ بمقدمة ، ثم صلب الموضوع، وينتهي بخاتمة.
٤. التحديد الواضح لأهداف المحاضرة في بدايتها للمتدربين.
٥. استخدام بعض الإحصائيات أو الأرقام المقارنة.
٦. استخدام أساليب الإيضاح المناسبة.

مزايا أسلوب المحاضرة :

١. إشباع حاجة المتدربين للمعلومات التي يجهلونها.
٢. تعتبر من أسهل وأقل الأساليب التدريبية تكلفة.
٣. تمكن المدرب من السيطرة على الوقت المتاح.
٤. تتيح الفرصة للمدرب لتزويد المتدربين بأكبر كم من المعلومات.
٥. تتيح للمدرب فرصة التحكم في التسلسل المنطقي لعناصر الموضوع.

عيوب أسلوب المحاضرة :

رغم أن أسلوب المحاضرة له بعض الجوانب الإيجابية منها على سبيل المثال أن ذلك يضمن للمدرب التحكم في الوقت المحدد، إلا أن له جوانب سلبية منها:

١. أنها لا تحقق مبدأ الاتصال في اتجاهين بين المدرب والمشاركين.
٢. أنها لا تسمح بأي شكل من أشكال التقييم السريع، أو تحقيق مبدأ التغذية العكسية.
٣. عدم إمكانية مساهمة المشاركين في عملية التعلم، حيث تضع المتدربين في حالة سلبية.
٤. صعوبة تحقق المدرب من مدى فهم واستيعاب المتدربين لما يقول.
٥. إحساس المتدربين بالملل.
٦. عدم تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين .
٧. عدم القدرة على تذكر المعلومات بعد فترة قصيرة من الوقت.

(ب) المحاضرة النقاشية:

يحقق هذا الأسلوب المحاضرة السابق الإشارة إليها ، كما أنه من ناحية أخرى يتفادى جوانبها السلبية . فالمحاضرة النقاشية تشجع

المتدربين على المشاركة ، وهو الأسلوب الذي يتناسب مع تعلم الكبار، حيث يعتمد المدرب على خبرات المشاركين لتوليد مجموعة من الأفكار التي توفر فرصة النقاش الجماعي. وعلى المدرب أن يوضح من البداية ترحيبه بأفكار وأسئلة المجموعة ، وبالتالي عليه أن يأخذ ذلك في حسبانه عند تخطيطه لوقت الجلسة التدريبية . ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالي عند استخدام أسلوب المحاضرة :

الإعداد للمحاضرة

عنوان الموضوع :
....

التاريخ : ....

الأهداف: ....

١..

٢..

العناصر الرئيسية :

١..

٢..

٣..

٤..

مدة الجلسة : ....

عدد المشاركين: ....

مستوى المشاركين: ....

المعينات السمعية والبصرية: ....

أسئلة للحوار:

١..

٢..

٣..

٤..

(٢) التمرين التدريبي:

خدعوك فقالوا ......

أن التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية.

طالما أن التدريب يهدف إلى تنمية المهارات وتغيير السلوك أو الاتجاهات ، فإن استخدام التمارين التدريبية يعتبر من الأساليب الشائعة في مجال التدريب، حيث أنه لا يكفى تعليم الشخص مهارة معينة دون أن تتاح له الفرصة لاستخدامها وتطبيقها بشكل صحيح.

مجالات استخدام التمرين التدريبي :

هناك العديد من المجالات و الدواعي التي يفضل فيها استخدام أسلوب التمرين التدريبي نذكر منها:

١- إكساب مهارة.
٢- الحاجة إلى تعمق المتدربين في المعلومة التي يتم عرضها.
٣- تحقيق عنصر التشويق والإثارة لدى المتدربين.
٤- تحقيق المشاركة وإمكانية استخدام المجموعات الصغيرة.

خدعوك فقالوا ...

أن التمرين التدريبي لا يصلح إلا في المجالات التطبيقية.

مثال ذلك استخدام الحاسب الآلي في الكتابة . لاشك أن التمرين التدريبي أو التطبيق العملي يعتبر أمراً أساسياً في المجالات التطبيقية ، ولكن ما نود تأكيده هنا أن أية معلومات حتى لو كانت في طبيعتها معلومات نظرية بحتة يمكن تحويلها إلى تمرين تدريبي، كل ما في الأمر أنه يكون أسهل وأيسر في إعداده في المجال التطبيقي.

عزيزي المدرب. تذكر. أنك لديك معلومة ترغب في نقلها للمتدربين بهدف معين، وعليك أن تفكر في أسلوب تطبيقا لعرضها

يحقق لك هذا الهدف، الأمر ليس سهلاً ولكنه ليس أيضاً بالصعوبة التي يتصورها البعض، عليك أن تفكر في أسلوب يحقق تفاعل المتدربين ومشاركتهم، وبالتالي استيعابهم للمعلومات بصورة أفضل.

فإذا افتراضنا مثلاً أنك ترغب في طرح معلومات تتعلق بمفاهيم وتعريفات وخصائص لموضوع ما، قد يلجأ الكثير من المدربين في هذه الحالة إلى أسلوب المحاضرة استنادا إلى طبيعة هذه المعلومات النظرية، ولكنك هنا ستعانى من سلبيات المحاضرة والتي سبق ذكرها. لذلك عليك في هذه الحالة أن تعد قائمة تتناول فيها عدة عبارات تدور حول مجموعة المفاهيم والتعريفات والخصائص التي ترغب في عرضها، ويكون بعض هذه العبارات والبعض الآخر خاطئاً. **ويكون أمامك أكثر من أسلوب لتشغيل هذه القائمة كما يلي:**

١- أن توزع نسخة من هذه القائمة على كل متدرب لتحديد رأيه سواء بالموافقة أو عدم الموافقة على كل من هذه العبارات، ثم تبدأ الحوار حولها بعد ذلك.
٢- أن تطلب من كل أثنين متجاورين من المتدربين المشاركة في الإجابة على القائمة.
٣- أن تقوم بتقسيم مجموعة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة تشترك كل منها فى الإجابة على القائمة ، ثم تقود الحوار حول إجابات هذه المجموعات .

إنك بهذه الطريقة قد حولت المعلومات النظرية إلى تمرين تدريبي يحقق مشاركة وتفاعل مجموعة المتدربين ، كما يحقق عنصر التشويق والإثارة، بل إنه يساعد على ثبات المعلومات وتفهمها وتذكرها بشكل أفضل وأعمق.

إن التمرين التدريبي يساعد على اكتشاف ما إذا كان المتدرب سيتمكن من استخدام أو تطبيق المهارة المطلوب اكتسابه لها، وبأي مستوى.

ورغم هذه الفائدة التي يحققها التمرين التدريبي داخل قاعة التدريب ، إلا أن الفائدة الحقيقية لا تتحقق إلا بعد انتهاء البرنامج، وعودة المتدرب لموقع العمل ، وملاحظة أسلوب أدائه أو سلوكياته أثناء العمل.

كما يساعد التمرين التدريبي على تحفيز المشاركين، وذلك من خلال ما يقوم به المدرب من تغذية عكسية إيجابية عند ثنائه على إتمام المتدرب للتمرين التدريبي بنجاح.

(٣) الحالة الدراسية:

الحالة الدراسية عبارة عن مشكلة قد تكون حقيقية ، وقد تكون افتراضية، يقوم المدرب بصياغتها بحيث تتضمن مجموعة من الحقائق والبيانات، التي ترتبط بموضوع المشكلة سواء كانت إدارية أو تسويقية أو مالية. كما قد تتضمن الحالة الدراسية بيانات عن الأشخاص أو علاقاتهم الوظيفية. وتتطلب الحالة الدراسية قراءة الموقف ودراسته وتحليله وتبادل الأفكار والحوار حوله، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى حلول أو قرارات تتعلق بالموقف.

مجالات و دواعي استخدام الحالة الدراسية:

١- تنمية قدرة المتدرب على القراءة المتعمقة.
٢- تنمية القدرة على المناقشة والحكم على الأمور.
٣- تنمية المهارة التحليلية للمتدرب.
٤- تنمية القدرة على الاستنتاج.
٥- تنمية مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي توجه إلى أسلوب دراسة الحالة، ومنها أنها تستغرق وقتاً كبيراً من المتدرب، أو أنه قد لا يتحمس لها إذا نظر إليها على أنها مشكلة تخص شركة أخرى أو أشخاصاً آخرين.

برغم ذلك إلا أن مزايا استخدام دراسة الحالة تفوق هذه الانتقادات لاسيما أنها تسمح بفرصة كبيرة للمشاركة من جانب المتدربين، كما أنها ُتمكن المدرب من استخدام بعض الأساليب التي تساعد على إذكاء التنافس بين المتدربين، وذلك من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات ، تبحث كل منها المشكلة المطروحة، وتتوصل إلى الحلول التي تراها بشأنها، ثم يتم عرض ومناقشة الحلول التي تتوصل إليها المجموعات مما يثرى الجلسة التدريبية ، ويعطى الفرصة للجميع بالمشاركة.

أسس إعداد الحالة الدراسية:

يتطلب إعداد الحالة الدراسية توافر قدر من الخبرة لدى المدرب الذي يقوم بإعدادها، وهذه الخبرة لن تكتسب إلا من خلال الممارسة ، لذلك على المدرب ألا يتخوف من هذا الأسلوب وأن يبدأ ممارسته له حتى تتوافر له هذه الخبرة.

ومن المصادر التي يمكن الاستعانة بها للحصول على المواد التحى **يمكن استخدامها في صياغة الحالة الدراسية ما يلي:**

١- الكتب والمجلات والدوريات العملية.
٢- الأفلام والمسلسلات إذاعية والتليفزيونية.
٣- مواقف من خلال خبراته العملية.

ويمكن الاسترشاد بالخطوات التالية عند إعداد الحالة:

١- التحديد الواضح للأهداف المرغوب أن تحققها الحالة الدراسية للمتدربين.
٢- تحديد الموقف الذي تهدف الحالة الدراسية إلى معالجته.
٣- تحديد الأفكار أو الأحداث التي يتضمنها الموقف وتسلسلها.
٤- تحديد الشخصيات الرئيسية التي ترتبط بالأحداث التي تتضمنها الحالة الدراسية.
٥- كتابة وصياغة الحالة الدراسية.

٦- صياغة وتسجيل الأسئلة التي سيدور حولها الحوار حول الحالة الدراسية.

وعلى المدرب أن يتحقق من بعض الأمور التي تزيد من فعالية الحالة الدراسية المناسب من المعلومات ، وأن تتضمن الحالة بعض المواقف التي يمكن أن تكون مثار خلاف في الرأي، وألا تتضمن الحالة حلاً لها ، وألا تكون طويلة بالقدر الذي يجهد المتدرب ويتطلب وقتاً كبيراً قد يصعب توفيره.

(٤) تمثيل الأدوار:

يركز أسلوب "تمثيل الأدوار" على قيام بعض المتدربين بتقمص أدوار لشخصيات معينة لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب، وذلك بالإضافة إلى خبراتهم السابقة . أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل، فإنهم يقومون بدور الملاحظين observers، حيث يقومون بتسجيل ملاحظاتهم على المشهد الذي يشاهدونه، والتي تكون محوراً بعد انتهاء المشهد.

ويفضل ألا يفيد المدرب من يقومون بتمثيل الأدوار بتعليماته، ولكن يترك لهم الفرصة للإبداع من خلال تصوراتهم لكيفية التصرف في الموقف. كما يفضل أن تقوم مجموعات أخرى بتأدية نفس الأدوار لنفس الموقف في بعض الحالات.

وبعد انتهاء الموقف التمثيلي يقوم باقي المشاركين بالتعقيب بإبداء ملاحظاتهم ، ويقومون باستخلاص الدروس المستفادة من الموقف بمساعدة المدرب.

وبالتالي، فإن تمثيل الأدوار قد يكون مبرمجاً أو تلقائياً، فالموقف المبرمج يقوم المدرب بإعداده لتحقيق أهداف معينة، ويحدد فيه مشكلة معينة، كما يقوم بإعداد إطار للأدوار التي تتعلق بالأشخاص المرتبطين بالموقف، حيث يقوم المشاركين بقراءة أدوارهم وإعداد أنفسهم للقيام بها. أما فيما يتعلق بالموقف التمثيلي التلقائي، فغالباً ما ينبع من مناقشات المشاركين واهتمامهم بها، ومثال

ذلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو المواقف التي تتعلق بالتعامل مع العملاء.

مجالات ودواعي استخدام أسلوب تمثيل الأدوار:

١- تصوير جوانب مشكلة خاصة بالعلاقات بين الأفراد .
٢- اكتشاف الكيفية التي يتصرف بها المتدربون في إطار ظروف معينة .
٣- محاولة إشعار المتدربين بالإحساس الواقعي للموقف.
٤- المواقف السلوكية ومواقف التعامل مع الآخرين .

ومن مزايا أسلوب "تمثيل الأدوار" أنه يعطى الفرصة للمتدربين للتجربة الفعلية، كما أنه يعتبر تدريباً لهم على التحكم في عواطفهم ، وتوجيه اتجاهاتهم وانفعالاتهم، بالإضافة إلى أنه يساعد في تنمية مهارة العلاقات الشخصية والتصرف في المواقف المختلفة من خلال التعلم الذاتي.

وقد يؤخذ على هذا الأسلوب وخاصة في حالة عدم إجادة المدرب لتشغيله بعض المآخذ منها : ضياع الوقت ، حساسية بعض المتدربين في ضوء الملاحظات التي توجه لهم، عدم ملائمة الأدوار للموقف التدريبي.

أسس إعداد الموقف التمثيلي :

يمكن للمدرب الاسترشاد بما يلي عند استخدامه أسلوب تمثيل **الأدوار وإعداده للمشهد التمثيلي:**

١- **حدد المشكلة بدقة**:

فسواء كان تمثيل الأدوار تلقائياً أو مبرمجاً ، فإن البعد التلقائي يتوافر في الحالتين ، حيث لا تعطى الفرصة الكافية لمن سيؤدى الدور بعمل " بروفات " ، لذلك فإن تحديد الموقف التدريبي والمشكلة التي سيتناولها المشهد التمثيلي من جانب المدرب يعتبر مطلباً أساسياً.

٢- **كتابة الأدوار التمثيلية:**

حيث يصاغ الدور التمثيلي بشكل مختصر ، وتتنوع الأدوار التدريبية بحيث تشتمل على أدوار تحمل وجهات نظر متباينة ذكرنا، فإن أسلوب تمثيل الأدوار يهدف إلى معايشة المتدرب لمواقف حقيقية قدر الإمكان.

٣- **حافظ على واقعية ومصداقية الأدوار:**

فكما سبق أن ذكرنا ، فإن أسلوب تمثيل الأدوار يهدف إلى معايشة المتدرب لمواقف حقيقية قدر الإمكان .

٤- **مراعاة مرونة الأدوار:**

بحيث لا تمثل قيداً على أداء المتدرب ، وتترك له قدراً من الحرية للتصرف تعكس خبراته الشخصية.

٥- **الاختيار الجيد للممثلين:**

وهذه هي مهمة المدرب الفعال الذي يستطيع من خلال معايشته لمجموعة المتدربين لتكوين فكرة عامة عن خصائصهم الشخصية ، وبالتالي توزيع الأدوار بما يتناسب مع طبيعة وخصائص شخصية كل منهم.

إن تمثيل الأدوار يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة خاصة في المواقف السلوكية ، وتزيد فعاليته إذا تم تشغيل المشهد التمثيلي بالفيديو وإعادة عرضه لتأكيد الدروس المستفادة منه.

(٥)- البيان العملي:

ويستخدم أسلوب " البيان العملي" عادة في الموضوعات التي تتعلق بجوانب عملية أو تطبيقية مثل تشغيل آلة أو جهاز معين، حيث يقوم المدرب بالأداء الفعلي للمهمة أمام مجموعة المتدربين موضحاً لهم ما يجب القيام بهم، وكيفية القيام به. وغالباً ما يقوم المدرب بتجزئة المهمة إلى مجموعة من العمليات ، حيث يعرض لكل منها بشكل تفصيلي، ويجيب على أسئلة المتدربين، ثم يطلب منهم تأدية المهمة بأنفسهم.

مجالات و دواعي استخدام أسلوب البيان العملي:

١- التدريب على العمليات الحركية أو الإجرائية.
٢- التدريب على تشغيل الأجهزة.
٣- توضيح أسباب الحركات التشغيلية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يخاطب حاسة البصر بالإضافة إلى حاسة السمع ، وتحقيق سهولة الفهم والتعلم ، بالإضافة إلى عنصر الجاذبية والتشويق . أما عيوبه فقد تتمثل في ارتفاع التكلفة، وصعوبة الحصول على نموذج للجهاز المطلوب التدريب عليهم، أو عدم توافر الإمكانات المساعدة لتشغيل الجهاز.

(٦)- الأفلام التدريبية:

تستخدم الأفلام التدريبية كأحد أساليب التدريب التي تساعد على دعم الأفكار التي يطرحها المدرب، كما أنها من ناحية أخرى تستثير أكثر من حاسة لدى المدرب، مما يزيد من حماسه وانتباهه.

وعند استخدام الفيلم التدريبي يقوم المدرب بالتقديم للفيلم، ويطلب من المتدربين تسجيل ملاحظاتهم، وما يمكن لهم استخلاصه من خلال المواقف التي يتعرض لها الفيلم. وبعد نهاية الفيلم يدور الحوار حول ملاحظات المتدربين، حيث يمكن لهم استخلاص الدروس المستفادة بمساعدة المدرب.

ويراعى أن يقوم المدرب برؤية إختبار الفيلم قبل استخدامه، بحيث يتحقق من مدى مناسبته ، وارتباطه بالموضوع التدريبي، وذلك بالإضافة إلى صلاحية شريط الفيلم للعرض.

وهناك العديد من أساليب التدريب الأخرى، نذكر منها :

١- الاستقصاءات.
٢- المباريات.
٣- سلة القرارات.
٤- الزيارات الميدانية.

(٧)- التدريب على الحوادث الحرجة :

وصف الأسلوب:

يتلخص هذا الأسلوب في عرض المدرب حالة تمثل موقفاً، أو حدثاً صغيراً مأخوذاً من الحياة العملية، ويطلب من المتدرب اتخاذ القرار، أو علاج الموقف، بعد أن يطرح على المدرب عدد من الأسئلة تتعلق بجمع المعلومات عن الحالة أو الموقف، ثم يقوم كل متدرب يعرض الحل أمام المجموعة موضحاً مبرراته، وفى نهاية التمرين تقارن الحلول التي توصل إليها المتدربون بالحل الذي طبق في الحياة فعلاً.

الاستخدامات:

وهذا الأسلوب مناسب التطبيق في المجال التربوي، إذا أخذنا في الحسبان أن الواقع التربوي يعج بالمشكلات والمواقف الطارئة التي يواجهها المعلمون والمشرفون. إذ يمكن تزويد المتدربين بحالات واقعية تنشأ يومياً، ومن الأمثلة على ذلك احتمال تطور النزاع أو الخلاف الحاد بين مدير المدرسة وأحد أولياء الأمور حول القضايا المدرسية أو الخلاف بين المعلمين الذي يؤدى إلى إجراء التحقيق معه أو حالات اعتداء الطلبة على المعلمين أو تعرض المدرسة لحالات من التخريب والسرقة وغيرها من الحالات.

المزايا :

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب قدرته على ربط التدريب بالواقع الفعلي لطبيعة عمل المتدرب ، نظراً لأن الخبرات التي يحتويها هذا الأسلوب هي خبرات ومواقف حقيقية . إلى جانب ذلك فإنه ينمى لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي والبحث واستقصاء المعلومات الهامة.

العيوب :

أما أبرز عيوبه فهو صعوبة إقناع بعض المتدربين بأن الحل الذي يعرضه المدرب هو الحل الأمثل.

(٨)- الزيارات الميدانية:

وصف الأسلوب :

جولة مخطط لها بعناية خارج مقر التدريب، بهدف إتاحة الفرصة للمتدرب لمشاهدة مواقف وحقائق فعلية وممارسات ومشكلات واقعية وعمليات لا يمكن نقلها لقاعة التدريب، مما ينجح عنه فهم أكبر وتعلم أكثر دواماً.

الاستخدامات :

يستخدم هذا الأسلوب لربط النظرية بالتطبيق، مما يجعل معدل التذكر عالي لدى المتدربين، كما يستخدم إثارة اهتمام المتدرب لأنواع أخرى من التعلم الذي يلي الزيارة

متطلبات وإجراءات الاستخدامات :

تحتاج إلى إعداد وتخطيط مسبق لتحقيق أهدافها، وذلك بالقيام بالخطوات التالية، اختيار الموقع المناسب للزيارة، واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة لاستقبال المتدربين، والسماح لهم بالقيام ببعض المهام أثناء الزيارة إن أمكن.

كما تحتاج إلى وضع خطة للزيارة تشتمل على الموقع، وأهداف الزيارة، والتوجيهات، والاستمارات الخاصة بالمشاهدة، كما يحصر المدرب على عقد لقاء وحوار بعد الزيارة، وطلب المتدربين تقرير ملخص عمل.

المزايا :

يتيح الفرصة للخروج من النمطية في التدريب ، والحصول على معلومات واقعية وثيقة الصلة بمهام المتدربين.

العيوب :

لا تحقق الزيارة أهدافها عندما تكون الزيارة غير منظمة أو عندما يسيطر بعض المتدربين عليها.

(٩)- سلة القرارات:

وصف الأسلوب :

ويتم بهذا الأسلوب توزيع المتدربين على مكاتب متباعدة ،

وتوضع على كل مكتب سلة بها عدد من الوثائق الرسمية والمعاملات ، الخطابات والتقارير، والخرائط التنظيمية وأدلة العمل والمذكرات، التي تتضمن مشكلات يومية، ويطلب من كل متدرب اتخاذ القرارات بشأن ما يصله في سلة البريد كما لو كان في موقعه الحقيقي كمدير وفى نهاية اليوم يعرض ما كتبه من ما اتخذه من قرارات أمام المجموعة.

الاستخدامات:

للتدريب على اتخاذ قرار لمواقف تماثل المواقف الإدارية، كما يستخدم الأسلوب لتطبيق المعارف النظرية في مجال العمل.

متطلبات وإجراءات الاستخدامات :

يتطلب أن يكون محتوي سلة البريد الوارد واقعي ، كما يتطلب أن يدون المتدرب جميع نشاطاته في التقرير الشامل، **وتتكون مراحل تطبيق الأسلوب من الآتي:**

١- توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها البعض يجب كل منهم سلة تحتوي على وثائق إدارية شبيه بتلك التي يقابلها المدير في عمله الحقيقي.
٢- يقوم المتدرب بدراسة كل وثيقة واتخاذ الإجراءات الضرورية له .
٣- يناقش المدرب المتدرب في الحلول التي توصل إليها ويستفسر عن أسباب اتخاذ قرار معين ، مما يمكن المدرب من تقويم قدرات المتدرب .
٤- يعقد اجتماع عام للمتدربين ليعرض كل منهم الحلول والقرارات وتناقش الحلول ، وتقارن بعضها ببعض وتحدد الأخطاء فيها لتلافى الوقوع فيها مستقبلاً .

المزايا :

من أبرز مزايا هذا الأسلوب أنه أسلوب يحاكى المواقف الحقيقية التي يمر بها المتدربون ، ولذلك فإنه يساعدهم كثيراً على التعامل مع مثل هذه المواقف عندما ينتقلون لأعمالهم، كما يفيد فى تطوير اتجاهات نحو العمل.

(١٠)- تدريب الحساسية:

وصف الأسلوب :

يسمى أيضاً بأسلوب التدريب على الوعي بالآخرين، حيث يقوم هذا الأسلوب على تقسيم المتدربين إلى مجموعات من (٨-١٢) فرداً، بممارسة مواقف إدارية، بحيث يطلب من كل متدرب أن يمارس هذه المواقف كما لو كان يمارسها في دوره الواقعي في الحياة العملية، ويكون سلوكه بذلك عرضه للدراسة والتقويم من قبل المجموعة، ويحصل بذلك على تغذية مرتدة حول سلوكه، وتقترح المجموعة عليه تجريب نماذج جديدة للسلوك حتى يتعلم كيف يحتفظ بالسلوك المعدل بعد عودته للعمل. ويبقى دور المدرب محدوداً، بحيث لا يتدخل أو يقاطع، ويقتصر دوره على تنظيم المناقشة.

الاستخدامات :

طريقة حية لتعليم المتدرب كيفية تأثير سلوكه على غيره من الأفراد وتأثير سلوكياتهم عليه ، يساعد على فهم الذات والآخرين ، وزيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية و رد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين تجاهه. ويناسب هذا الأسلوب بتدريب القادة التربويين، لكونهم يتعاملون مع فئات مختلفة الأمزجة تمثل المجتمع. ومن هذا المنظور فإن التربويين بحاجة إلى التدريب لصقل مهارات التواصل ومهارات تقبل الآخرين على اختلاف طبائعهم ، ودوافعهم، وثقافتهم ، ومهارات تقبل النقد والوعي الذاتي لأثر سلوك القادة على معنويات وسلوك العاملين.

متطلبات وإجراءات الاستخدامات :

تحتاج إلى مدرب مؤهل لتوجيه النقاش وحل المشكلات قبل انتهاء الجلسة التدريبية .

المزايا :

ومن مزايا هذا الأسلوب تنمية الوعي والحساسية للنماذج السلوكية التي يمارسها الفرد تجاه الآخرين، وتقبله للآخرين بما هم عليه من اختلاف في الدوافع، والانفعالات، والمشاعر، ووقوف المتدرب على مدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثير سلوكهم عليه. إلى جانب تزويد المتدرب بمهارات عقليه واجتماعية في التعامل مع الآخرين.

العيوب :

تتمثل في صعوبة تقبل بعض المتدربين للصراحة، واحتمال نشوء درجة من الإحباط أوال صراع بين المتحاورين. إضافة إلى أن ليس لهذا الأسلوب جدول أعمال أو هدف محدد فالمناقشة مفتوحة، ويقتصر دور المدرب على توجيهها.

(١١)- المباريات الإدارية:

وصف الأسلوب:

تقسم الموضوعات المراد التدريب عليها على عدد من التمارين، ويعد كل تمرين جولة من جولات المباراة، ثم يقسم المتدربون إلى مجموعات ويراعي أن تضم كل مجموعة خبرات متكاملة ، بحيث تقوم كل مجموعة بإدارة العمليات واتخاذ القرارات المناسبة لموقف معين في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة، وأثناء الجولة تتولى كل مجموعة تحديد الأهداف، والإستراتيجيات، والخطط ، ثم تتلقى تقريراً من هيئة التدريب عن مستوى أدائها يوضح النتائج المترتبة على قراراتها، تكرر الجولات، ويكون الفريق الفائز هو الذي يحقق الهدف بدرجة معينة من الفعالية .

الاستخدامات:

يساعد على تعميق المفاهيم العلمية من خلال الممارسة الفعلية، و يلاءم هذا الأسلوب برنامج تدريب رجال الإدارة العليا، كما أنه مناسب جداً لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، ولذا يعد من أفضل أساليب تدريب القياديين في المستويات العليا مقارنة بالمحاضرة أو غيرها من الأساليب الأخرى.

المزايا:

ومن مزايا هذا الأسلوب ، أنه يصلح لتنمية مهارات المتدرب في جمع المعلومات والعمل ضمن نشاط المجموعات كما أنه يوفر للمتدربين مواقف عملية تساعد على عملية اكتساب خبرة بمعالجة المشكلات المختلفة لتحويل التعلم وتطبيق المعرفة النظرية.

العيوب:

قد يثير درجة من الحساسية أو الصراع بين المجموعات المختلفة بسبب نتائج الجولات .

(١٢)- التدريب على رأس العمل:

وصف الأسلوب:

هو أسلوب قديم في التدريب، ويسمى أيضاً بالتلمذة المهنية، إذ يعتمد على قيام الموظف الجديد، أو حديث الخبرة بملاحظة الزملاء أو المشرفين، وهم ينفذون العمل، ثم محاولة تقليدهم.

الاستخدامات:

يمكن استخدامه لتدريب المشرفات المستجدات على التعرف على مهارات إدارة الاجتماعات مع المعلمات، وإجراء المقابلات الشخصية.

متطلبات وإجراءات الاستخدامات:

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب في الإشراف التربوي توافر المشرفة التي تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في مجال عملها وعلى درجة من التأهيل والمعرفة بمبادئ التدريب وأسسه وأساليبه لضمان تحقيق هذا الأسلوب لأهداف التدريب.

المزايا:

ومن مزاياه أنه يساعد في تدريب الموظفين الجدد أو تنمية مهارات الموظفين عند إدخال تقنية حديثة، أو الموظفين المنقولين من وحدات إلى أخرى ، كما أنه قليل التكلفة.

العيوب:

أما أبرز عيوب هذا الأسلوب ، فهو كونه أسلوب تدريب غير منظم ، وقد لا يتبع الزملاء والمشرفون طريقة واحدة في العمل، أو قد يكتسب المتدرب عادات سيئة في العمل ، وقد لا يفهم المدرب أسس التدريب والتعلم الفعال التي تقوم على العرض والممارسة والتغذية العكسية ، وربما أدى هذا الأسلوب إلى تدريب غير جيد.

(١٣)- التعلم الذاتي:

وصف الأسلوب :

يتضمن هذا الأسلوب تحمل الموظف مسئولية جميع جوانب التعلم، فالمتدرب يتعلم وفقاً لقدراته فهو الذي يحدد الوقت، ويعد الأسئلة ويبحث عن إيجابياتها من ملاحظة زملائه ومدربه.

الاستخدامات :

إن كثير من المؤسسات أخذت بهذا التوجه في التدريب، للإفادة من التقنية والتشجيع العاملين على المبادرة للتعلم بناء على دوافعهم الذاتية . إن استخدام هذا الأسلوب في المجال التربوي سيؤدى إلى نتائج إيجابية لتحسين مستوى معارف ومهارات حتى يكون لديهم قدرات عقلية عالية ودرجة كافية من النضج والدافعية التي تسمح لهم بالتعلم بشكل مستقل دون أن يدفعهم أحد.

المزايا:

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه لا يتطلب إلا عدداً قليلاً من المدربين ، ويكلف قليلاً.

العيوب:

أما عن جوانب القصور في هذا الأسلوب يصلح فقط المتدربين الذين لديهم دافعية للتعلم ، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً للوصول إلى النتائج المرجوة.

(١٤)- المحاكاة:

وصف الأسلوب:

يعتمد هذا الأسلوب على جهاز الكتروني في تزويد المتدرب بالمواقف والحالات المماثلة للمواقف الحقيقية ، وعلى المتدرب اتخاذ القرارات بشأنها كما لو كان في عمله الحقيقي. ويساعد هذا الأسلوب على تعريف المتدرب بأثر مهاراته وقراراته في مواقف غير حقيقية قليلة المخاطرة.

الاستخدامات:

ويمكن أن يستخدم هذا الأسلوب للتدريب على اكتساب المهارات الحركية أو بعض المهارات مثل مهارات الاتصال مع الآخرين.

متطلبات وإجراءات الاستخدامات:

يشترط لكفاءة وفعالية هذا الأسلوب أن تكون الأجهزة المستخدمة والمواقف التي تشتمل عليها المحاكاة مشابهة أو مطابقة تماماً لما هو موجود في الواقع الفعلي.

الفصل الثاني
" التخطيط للتدريب"

والأسلوب العلمي لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم التخطيط للتدريب.

أهمية التخطيط للتدريب.

عوامل نجاح الخطة تدريبية.

متطلبات وضع الخطة التدريبية.

مفهوم الاحتياجات التدريبية.

أهمية الاحتياجات التدريبية.

مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الأساليب المستخدمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة .

الفصل الثاني
" التخطيط للتدريب"
والأسلوب العلمي لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم التخطيط للتدريب:

هو رسم سياسة مستقبلية للنشاط التدريبي من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلة لتطوير أداء العاملين باستخدام الموارد البشرية والمادية وصولاً إلى تلبية هذه الاحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة.

أهمية التخطيط للتدريب:

- ✓ هو الضمان لتوجيه الاستثمارات الخاصة بالتدريب إلى النتائج المطلوب تحقيقها.
- ✓ تحديد الأهداف بدقة وشفافية وبالتالي تسهيل الوصول إليها.
- ✓ توقع الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الخطة.
- ✓ تقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية.
- ✓ تحديد التجهيزات والأدوات اللازمة للعملية التدريبية.

عوامل نجاح الخطة تدريبية:

- دقة تحديد الأهداف التدريبية.
- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- دقة تحديد الإمكانات التدريبية.
- التركيز على البرامج الخاصة بالنشاط الأساسي للمنشأة.
- المرونة عند وضع الخطط التدريبية لمواجهة أي احتياجات تدريبية طارئة أثناء تنفيذ الخطة.

متطلبات وضع الخطة التدريبية:

(١)- دليل البرامج التدريبية:

وهذا الدليل هو مرجع المنشأة فيما يخص التدريب ويحتوى على شروط الترشيح للبرنامج، مدة البرنامج بالساعات والأيام، أساليب التدريب، نظام التدريب، رسوم الترشيح للمتدرب الواحد، اللوائح المالية والإدارية.

(٢)- موازنة التدريب:

ما تقوم به المنظمة من تخصيص مبالغ مالية لنشاط التدريب، يتم الصرف من هذه المبالغ على البرامج الداخلية التي تنفذ بالجهة والبرامج الخارجية التي تنفق من خلال إيفاد المتدربين إلى مراكز تدريبية مقابل رسوم ترشيح يتم الاتفاق عليها بين الطرفين .

(٣)-اللائحة الإدارية والمالية التي تنظم النشاط التدريبي:

تقوم كل منشأة بوضع لائحة إدارية ومالية تنظيم النشاط التدريبي (تخطيط / تنفيذ / متابعة وتقييم) تحديد الضوابط والقواعد اللازمة ، وكذا كيفية آلية الصرف على الأنشطة التدريبية.

(٣)-سجل المدربين:

اختيار المدرب أحد العوامل الرئيسية لنجاح الخطة التدريبية ويتم اختيار المدربين بناء على معايير موضوعية يراعى فيها شروط التأهيل العلمي والأكاديمي والخبرة العملية في مجال موضوع الدورة التدريبية إلى جانب توافر القدرة والمهارة في الأداء كمدرب متمرس في العمل.

(٤)- معايير اختيار المدرب:

هناك معايير موضوعية يتم في ضوئها اختيار المدرب للارتقاء بالعملية التدريبية **وتتمثل هذه المعايير في**:

أ- التأهيل العلمي:

- مؤهل جامعي يتناسب مع الموضوع التدريبي.
- الحصول على شهادة إعداد مدربين من أحد المراكز المعترف بها.

ب- الخبرات العملية:

- خبرات عملية فى مجال التدريب.

ج- الصفات الشخصية:

- الهيئة والمظهر العام.
- القدرة على التفكير الابتكارى.
- الإلمام بكل ما هو جديد من معلومات وخاصة نظم وتكنولوجيا المعلومات.
- القدرة على التأثير على الآخرين .
- مهارات الاتصال (لغوية / انضباط / التعامل مع الآخرين).

ويتم تحديث سجل المدربين بصفة مستمرة على ضوء ما تسفر عنه عملية تقييم البرامج من ملاحظا.

(٥)- دليل مراكز التدريب المعتمدة:

قد تلجأ المنشآت إلى إيفاد المتدربين إلى مراكز تدريب خارجية لعدم توافر الإمكانات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج ولكي يتحقق الهدف المنشود من تلبية الاحتياج التدريبي لابد من التأكيد لابد من التأكيد من أن المركز التدريبي الخارجي قد تم **اختياره أخذا في الاعتبار الآتي:**

- مدربين ذو سيرة فنية متخصصة.
- توفر وجودة أجهزة الاتصال.
- قاعات تدريب مجهزة بالأدوات السمعية والبصرية.
- مكتبة مجهزة بالكتب والمراجع والدوريات العلمية.
- أجهزة الأمن والأمان .
- خطة تدريبية مطبوعة تتضمن مجموعة البرامج التي ينفذها المركز.

- تقوم وحدة التدريب بإعداد دليل مراكز التدريب على المستوى القومي بناء على دراسة ميدانية لتلك المراكز وتحديث هذا الدليل سنوياً.

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة المتغيرات والمتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف الهيئة المحددة والتغلب على الصعوبات التي تعترض سير العمل. وهى أيضاً الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف.

أهمية الاحتياجات التدريبية:

- ✓ هي الأساس الذي يبنى عليه النشاط التدريبي.
- ✓ هي المؤشر الذي يوجه التدريب إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة .
- ✓ هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المناهج التدريبية

مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ✓ الرئيس الأعلى للمنظمة.
- ✓ الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة.
- ✓ العامل نفسه شاغل الوظيفة ليعبر عن احتياجاته التدريبية.
- ✓ مسئولو التدريب بما يقومون به من جمع البيانات وتحليلها واستخراج مؤشرات التدريب من خلال تحديد العاملين المطلوب تدريبهم والبرامج التي تلبى هذه الاحتياجات.

الأساليب المستخدمة عند تحديد الاحتياجات التدريبية :-

- ✓ **الندوات والمؤتمرات** حيث يتم من خلالها التركيز على أهمية الاحتياجات التدريبية باعتبارها المدخل الرئيسي للنشاط التدريبي.
- ✓ **المقابلة الشخصية** التي تتم بين مسئولي التدريب وبين العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بهدف التعرف على إحتياجتهم التدريبية.
- ✓ **نماذج حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية** للتعرف على آراء العاملين والرؤساء المباشرين الخاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمختلف الوحدات الإدارية ولمختلف الفئات والتخصصات .

التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة :

وهى تلك التي يستدل عليها من خلال تحليل العائد على الاستثمار، والقيمة المضافة، والعلاقة بين المخرجات والمدخلان، في إطار دراسة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وتحليل الربحية ، وغالباً ما يتم الوصول إلى هذه الاحتياجات من خلال تحليل مؤشرات تقييم الأداء والإنتاجية ومدى ارتباط الأساليب التالية بقصور المعارف **والمهارات والاتجاهات في المنظمة وهى :**

- ✓ انخفاض الناتج الفعلي عن الناتج المستهدف.
- ✓ انخفاض المبيعات الفعلية عن المبيعات المستهدفة.
- ✓ خلل هيكل العمالة، ومدى ارتباطه بقصور المعارف والمهارات والاتجاهات في المنظمة.
- ✓ انخفاض درجة التكنولوجيا وتأثيره على الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- ✓ انخفاض إنتاجية العمالة.
- ✓ انخفاض إنتاجية الأجور ومدى ارتباطه بقصور المعارف والمهارات والاتجاهات في المنظمة.

- ✓ انخفاض صافى القيمة المضافة.
- ✓ انخفاض معامل كفاءة الإنتاج (نسبة مستلزمات الإنتاج إلى الناتج الفعلي).
- ✓ انخفاض معدل ربحية المبيعات.
- ✓ انخفاض معدل دوران رأس المال.
- ✓ انخفاض عائد الاستثمار.

١-**التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى كل مجال** من المجالات الثلاثة للاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة.

٢- التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمزيج الإستراتيجي وتنقسم إلى:

أ- احتياجات عامة للمنظمة:

وتتضمن ضرورة تعريف الأفراد على اختلاف مستوياتهم بعناصر رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها العامة، وذلك بجرعات مختلفة من حيث الكم والكيف، وفقاً لمستوى العمالة الموجه إليها هذه الجرعات، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي يتم تقديمها إلى هذه المستويات .وبالتالي تكون هناك قاعدة أساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية و وهى أن البلورة والصياغة لأي احتياج تدريبي على أي مستوى لابد وأن يتضمن جزءاً من المعارف الخاصة بالتعريف بالمزيج الإستراتيجي كما وأن الترجمة الحقيقية لسد هذا الجزء، هو إعداده في شكل مادة معرفية تدخل في كل برنامج تدريبي وبشكل يتناسب مع طبيعة البرنامج ، وعلى مستوى المتدربين وخلفيتهم التعليمية. ويمكن أيضاً أن تقدم هذه المادة باعتبارها جزءاً مستقلاً من وحدات البرنامج التدريبي، و جزءاً متداخلاً في بعض وحداته التدريبية ، وذلك وفقاً لتقدير مصمم البرنامج .

احتياجات خاصة للمنظمة:

ويقصد بها تلك المعارف والمهارات التخصصية التي يجب أن تترجم إلى برامج تدريبية توجه إلى الإدارة العليا والوسطى والأخصائيين الذين سيقومون بوضع هذا المزيج الإستراتيجي، وتحديد مضمون عناصره، وبالتالي يكون من الضروري وجود تخصصية في موضوعات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة ، وتحديد عناصر المزيج الإستراتيجي في إطار قدرات المنظمة.

ولكن يجب أن تكون هذه البرامج مرتبطة باحتياجات تدريبية حقيقية، بمعنى أنها تعبر عن خصوصية المنظمة وواقعها الحالي، وتخاطب المديرين فيها على أساس الواقع الفعلي، وليس برامج تجريدية تعالج الموضوع من منظوره العام ؟

ج- **ربط نتائج الاحتياجات التدريبية بالمنظمة ككل حيث يجب أن يتم ما يلي:**

ج/١- ربط الاحتياجات التدريبية بإستراتيجية وأهداف المنظمة بمعنى التأكيد من وجود علاقة قوية بين نتائج سد هذه الاحتياجات التدريبية وتحقيق أهداف المنظمة.

ج/٢- ربط الاحتياجات الكلية للمنظمة ككل بمبدأ استمرارية التعليم والتدريب طوال حياة الفرد الوظيفية ، وكذلك ربطها بالدعم والتنمية المستمرة لمخزون المهارات في المنظمة، فضلاً عن تأثيرها الإيجابي في صياغة ثقافة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين في المنظمة من خلال معالجتها لجوانب القصور في نمط حياة العاملين، والنسق الإقليمي لهم، وذلك من خلال تخصيص جزءاً من البرامج التدريبية الموجهة لسد الاحتياجات التدريبية على اختلاف مستويات العمالة إلى التعريف بالجديد والتذكير بالمعارف السابقة والربط بينهم.

ج/ ٣- أن تساعد الاحتياجات التدريبية في كشف قصور قنوات الاتصال، وأنظمة القيادة والإشراف والتوجيه، ومراكز القوى والتأثيرات السلبية للتنظيمات غير الرسمية، وذلك عن طريق تركيز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تأثير هذه العناصر السابقة على حدوث فجوات في الأداء، وأن تحدد كيف يتم دعم وتطوير هذه الأنظمة من خلال تدريب القائمين عليها.

ج/٤ - أن تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحليل أسباب ارتفاع معدلات دوران العمل والشكاوى والصراعات بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال تأثير هذه العوامل على حدوث أو اتساع فجوة الأداء ، والبحث في كيفية معالجة هذه المشاكل عن طريق التدريب.

٣- التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بقدرة المنظمة على تحقيق المزيج الإستراتيجي:

لأن عناصر المزيج الإستراتيجي توضع في فترة حالية، لتواجه فترات لاحقة، عبر زمن طويل نسبياً ، قد يصل إلى عشر سنوات أو أكثر ، فإنه يتم تحديده على أساس الإمكانيات الحالية والمتاحة والممكن الوصول إليها ، انطلاقا من المتاح خلال الفترة التي يعبر عنها هذا المزيج الإستراتيجي. مما يعنى أن هذا التدريب يتطلب التعرف على الموقف الحالي للمنظمة ككل من حيث إمكاناتها المادية والبشرية، وأيضا تحديد جوانب القصور والقوة في هذا الموقف، وكيف يتم سد الفجوات التي أدت إلى جوانب القصور، وتعظيم جوانب القوة ، ليس كذلك فقط بل وأيضاً ما سيتم استحداثه من إمكانيات مادية وبشرية في فترات لاحقة مما يؤدى إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة.

إن هذا يعنى أن هناك احتياجات تدريبية مرتبطة بمعالجة أوجه القصور في القدرات الحالية للمنظمة، والتي تعوق تنفيذ إستراتيجية المنظمة. واحتياجات تدريب أخرى مرتبطة بدعم وتنمية وتطوير هذه القدرات مستقبلاً لتحقيق إستراتيجية المنظمة. ومن ثم يجب ترجمة

هذه الاحتياجات إلى برامج تدريبية متخصصة تؤدى إلى معالجة أوجه القصور، أو تؤدى إلى دعم وتنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين بما يتناسب مع إحداث أي تغيير أو تطوير في بناء المنظمة تحقيقاً لإستراتيجيتها .

٤- التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى المهن أو المجموعات الوظيفية أو مستويات العمالة:

يمثل الفرد في المنظمة وضعاً وظيفياً ، مرتبطاً بوظيفة محددة وهذه الوظيفة مرتبطة بمهنة معينة أو بمجموعة وظيفية محددة ، وأيضاً يكون هذا الفرد مرتبطاً بمستوى معين من العمالة.

فعلى سبيل المثال فإن أحمد المحاسب بقسم الحسابات المالية ، يمثل وضعاً وظيفياً مرتبط بوظيفة محاسب مالي، وتدرج تحت مهنة المحاسبة، ويدخل ضمن مجموعة الوظائف المالية، ويقع في مستوى الأخصائيين.

وبالتالي إذا كانت المخرجات النهائية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي قوائم بأفراد محددين بالاسم مطلوب إكسابهم معارف ومهارات واتجاهات معينة ، فإن ذلك لا يتم بمعزل عن ارتباط أي فرد من هؤلاء الأفراد بمهنة أو مجموعات وظيفية أو مستوى عمالة، حيث يكون هذا الفرد بالضرورة عضواً فى جماعة معينة ، تمثل أو مجموعة وظيفية أو مستوى عمالة ، وأنه قد لا يكون الوحيد في هذه المهنة أو المجموعة أو مستوي العمالة الذي يحتاج إلى تدريب.

فالحاجة التدريبية قد تشتد على مستوى المهن ومستويات العمالة أكثر من الوحدات الإدارية والتنظيمية، **بل وربما تكون أيضاً أكثر وضوحاً وسهولة منها للأسباب التالية:**

- ✓ أن الاحتياجات التدريبية على مستوى المهن والمجموعات الوظيفية ومستويات العمالة تعالج الجوانب والمعارف الأساسية والمهارات الحاكمة في هذه المهن والمستويات ، في إطار تطبيق هذه المعارف والمهارات في المنظمة. ومن ثم ينتج عنها برامج مشتركة وعامة.

- ✓ أنها تركز على الأخطاء الشائعة أو القصور المشترك في معارف ومهارات واتجاهات المجموعات المرتبطة بمستوى معين من العمالة، مثل القدرة على التفكير والتحليل المنطقي، وتطبيق المنهج العلمي في مستوى الأخصائيين، أو استخدام هذا المنهج في حل المشكلات الإدارية.
- ✓ أنها ترتبط بالبرامج التدريبية التي تسد الحاجة إلى الانتماء وتكوين روح الفريق، والتدريب على القيادة الفعالة وكلها برامج ذات صفات مشتركة وعامة، وقد تناسب مستوى بأكمله من مستويات العمالة.
- ✓ أنها في أغلب الأحوال تعبر عن مجموعات متجانسة من حيث المهام الوظيفية ، قد تشترك في الاحتياجات التدريبية لنوعية متقاربة أو متجانسة من المعارف والمهارات الأكثر ارتباطا بهذه المجموعة الوظيفية أو مستوى العمالة. مثل التدريب الإشرافي لمستوى الإدارة الدنيا ، أو تدريب رجال البيع.

٥- التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

الوظيفة هي مجموعة من المهام والإجراءات التحى تتم بواسطة فرد ما في مكان أو أماكن عمل محددة، ويربط بين هذه المهام والإجراءات خط متجانس ومشترك من المعارف والمهارات والاتجاهات، وغالباً ما يكون للوظيفية صفة التكرار بمعنى إمكانية أن يشغلها أكثر من فرد واحد في المنظمة.

ويعنى ذلك أن الوظيفية تمثل في مضمونها مجموعة من المهام ، يتطلب إجراء كل منها توافر قدر معين من المعارف والمهارات التي بدونها لا تتم هذه المهمة ، و بالتالي عند وجود قصور في هذه المعارف والمهارات فإنه ينعكس مباشرة على كفاءة أداء هذه المهمة. لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة هو تحليل لهذه المهام، وتحديد وتحليل المعارف والمهارات والاتجاهات

المطلوبة لأدائها بغض النظر عن من يقوم بها وذلك تمهيداً لمقارنة هذه المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لأدائها بغض النظر عن من يقوم بها وذلك تمهيداً لمقارنة هذه المعارف والمهارات والاتجاهات بما هو قائم في شاغلي هذه الوظيفة.

وقد يكون تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة أمراً سهلاً في وظائف الفنيين والعمال المهرة وبعض وظائف الأخصائيين، عندما تكون المهارات الأساسية المطلوبة مهارات حركية وميكانيكية ، يمكن اكتسابها بالمشاهدة ومحاولة تطبيق ما تم مشاهدته، وتكرار

إلى أن يصل المتدرب إلى معدل الأداء المطلوب، ومن ثم يتم تحديد محتوى التدريب على إكساب هذه المهارات، والخلفية المعرفية لها، وظروف العمل التي ستنفذ فيها هذه المهام ، ومستوى الجودة ، والأدوات المستخدمة في العمل.

وقد تكون عملية تحديد الاتجاهات التدريبية على مستوى الوظيفة غاية في الصعوبة بالنسبة للوظائف الإشرافية أو الإدارية ، حيث يكون وصف الأداء والسلوك والظروف والمعايير المرتبطة بالوظائف أكثر تعقيداً ، وذلك لصعوبة التنبؤ بموعد وحجم ونوعية المشاكل التي سيواجهها المدير أثناء ممارسته لوظيفته ، وكذلك لاعتماد مهام الوظائف الإدارية على مهارات وعمليات فكرية وعقلية يصعب وصفها.

٦- التعرف على الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

وتعنى بالتعرف على أوجه القصور في المعرف والمهارات والاتجاهات لفرد ما يشغل وضعاً وظيفياً في المنظمة .. هذا ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد أكثر سهولة من كل مستويات الاحتياجات السابقة حيث يمكن تحليل المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية للفرد. وكذلك تحليل الخصائص الجسمية والعقلية له، وأيضاً خبراته السابقة، وتعليمه وتدريبه السابقين، بل ويمكن أيضاً قياس دوافعه ومستوى أداءه الحالي، وتحديد مشاكل هذا الأداء . كل ذلك يمكن أن يتم في ضوء مقارنة دقيقة بين الواقع الفعلي للمعارف

والمهارات والاتجاهات في الفرد وبين متطلبات أداء شغله لوظيفة معينة ، حيث يكون الفرق هو الاحتياج التدريبي لهذا الفرد.

وبالتالي فإن الفرق بين الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ، وعلى مستوى الوظيفة، هو أن الأولى تركز على المعارف والمهارات والاتجاهات المتاحة فعلاً في الفرد، والثانية تركز على ما يجب أن يكون من معارف ومهارات واتجاهات في الفرد لأداء هذه الوظيفة. فالأولى تبدأ من قياس معارف ومهارات واتجاهات، والثانية تبدأ من تحليل مهام تترجم إلى معارف ومهارات .

وغالباً ما تتبع احتياجات الفرد التدريبية من الوظيفة التي يقوم بها حالياً أو تلك التي سيشغلها مستقبلاً، أو من تطوير أو تغيير مهام الوظيفة أو طرق أدائها. وقد تنبع هذه الاحتياجات ليس من عدم توفر المعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، ولكن من مشاكل تأكيد الذات ، أو قصور الانتماء والولاء، أو صعوبة مواجهة ضغوط العمل.

ولكن على أي الأحوال لابد وأن يأخذ الأخصائي في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية أنه لا يمكن تحديدها على مستوى الفرد، دون تحديدها على مستوى الوظيفة التي يقوم بها هذا الفرد، وان تحليلها على مستوى الوظيفة يعنى تحليل مهام مكونات هذه الوظيفة.

٧-**تحديد وتحليل المستفيدين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية**:

٧-١)- الأقلية المؤثرة والأكثرية المستفيدة من تحديد الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن تحديد المستفيدين في هذه العملية باعتبارهم أهم مخرجاتها، إلا في إطار مبدأ أساسي هو التفرقة بين الأقلية المؤثرة، والأكثرية المستفيدة أو المفيدة، والتي يعنى أن أي عملية يكون من شأنها إحداث تغيير في مجموعة من الأفراد، فإن هذا التغيير يؤثر فئة قليلة من الأفراد ذوى التأثير الفعال والممتد على باقي فئات المجموعة الذين يمثلون الأكثرية المفيدة أو المستفيدة من هذا التغيير.

وفى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن مفهوم الأقلية المؤثرة في مجموع المستفيدين هم المديرون في مستوى الإدارة العليا، بينما يشير مفهوم الأكثرية المستفيدة بأولئك الذين يتم تحديد احتياجاتهم التدريبية ، أو أولئك الذين يشاركون في البرامج التدريبية التي تعقد بناء على هذه الاحتياجات. وبالطبع فإن المديرين يشاركون في تحديد هذه الاحتياجات لأنها تخص العاملين تحت رئاستهم. ليس

كذلك فقط بل وأيضاً يوافقون على إيفادهم إلى البرامج، لأن الواقع العملي غالباً ما يتم على أساس مشاركة مستوى الإدارة الوسطى في التعرف على فجوة المعارف والمهارات والاتجاهات. ليقوم مصمموا البرامج بترجمتها إلى برامج تدريبية تسد هذه الفجوة.

٧-٢)- التفرقة بين الاحتياجات المعلنة والاحتياجات الفعلية:

ليست كل الاحتياجات المعلنة بواسطة المديرين أو العاملين هي الاحتياجات الفعلية، ويقصد بالاحتياجات المعلنة تلك التي يذكرها المديرين أو العاملين عند سؤالهم أو استقصاء آرائهم، وعلى سبيل المثال فقد تكون الحاجة المعلنة هي التعرف على تطبيقات الحاسب الآلي في مجال التصميم أو جدولة الإنتاج بينما تكون الحاجة الفعلية هي القدرة على التصميم أو القيام بجدولة عمليات الإنتاج.

لذلك فإن هذا الأمر يتطلب تعميق الاتصالات بالمديرين والعاملين وتبصيرهم بالفرق بين الاحتياجات الفعلية والاحتياجات المعلنة ، بل ومشاركتهم في التعرف على الاحتياجات الفعلية وحتى يمكن ذلك لابد من تحليل الاحتياجات المعلنة على المديرين والعاملين في ضوء مهام الوظائف الذين يقومون بها ، وسؤالهم هل تخدم فعلاً هذه الاحتياجات المهام الحقيقية للوظيفة أم لا ؟

٧-٣)- وضع قائمة باحتياجات المستفيدين :

إن التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين لا يعنى نهاية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يكون من الضروري وضع قائمة باحتياجات المستفيدين في شكل بنود محددة من المعارف

والمهارات والاتجاهات، ومع تحديد للجوانب التي سيتم قياسها بعد إتمام البرامج التدريبية بما يؤكد سد الاحتياجات التدريبية ويحتاج ذلك مناقشة تفصيلية بين أخصائي التدريب ومديري ومسئولي الأنشطة الذي يتم تحديد احتياجاتها التدريبية بل وبلورة هذه الجوانب لأخذها في الاعتبار عند تصميم البرامج التدريبية التي تسد هذه الاحتياجات.

٧-٤) متابعة المستفيدين من الاحتياجات التدريبية:

إن المشكلة الأساسية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أنه لا يتم إجراء أي متابعة لها بعد عقد البرامج التي تسد هذه الاحتياجات. وبالتالي يجب بحث كيفية إجراء هذه المتابعة ووضع أسس أثناء عملية تحديد احتياجات المستفيدين وليس بعدها، حيث يكون لكل نوعية من الاحتياجات أسلوب المتابعة المناسب لها.

فعلى سبيل المثال يصلح لمتابعة سد الاحتياجات التدريبية للعمال المهرة والفنيين أسلوب الاحتياجات وسجلات الأداء، ويصلح لمستوى الأخصائيين تقارير الفعالية والمسوح الميدانية، واستقصاء الرؤساء والمقابلات. بينما يصلح لمستوى الإدارة العليا والوسطى تحليل الأداء الكلى والجزئي للأنشطة.

٧-٥)- الإطار العام لعملية تحديد احتياجات المستفيدين :

على ضوء ما سبق يتضح أن الإطار العام لعملية تحديد احتياجات المستفيدين يتبلور في الخطوات التالية:

- ✓ تحديد من هو المستفيد ؟
- ✓ تحديد ما هو العمل المتوقع أن يقوم به المستفيد ؟
- ✓ ما هي أوجه التباين بين الأداء الحالي وبين الأداء المتوقع ؟
- ✓ كيف يتم ترجمة فجوة الأداء إلى بنود محددة من المعارف والمهارات والاتجاهات ؟
- ✓ كيف يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب لسد فجوة الأداء على أساس بنود المعارف والمهارات والاتجاهات ؟

- ما هي متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي لسد الاحتياج التدريبي ؟
- الاسترشاد بالنموذج التالي: نموذج لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوفاء على مستوى المنظمة ككل:

تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظم:

تتمثل مخرجات خطة القوى العاملة في المنظمة في أربعة مكونات أساسية، **هي:**

- الاحتياجات التدريبية .
- الترقيات .
- التنقلات .
- التعيينات الخارجية .

وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أحد المكونات الأساسية في خطة القوى العاملة، حيث أن هذه الاحتياجات التدريبية تتمثل في جانبين أساسين، هما:

الأول:

وهو ما يتعلق بتغطية فجوات الأداء الناتجة عن قصور المعارف والمهارات و الاتجاهات و التي تؤدى إلى انخفاض الأداء والإنتاجية الكلية، ومن ثم يكون من الضروري سد هذه الفجوات كمهمة أساسية لتخطيط القوى العاملة، عملاً على تحقيق شرعية وجودة في تحسين إنتاجية العمالة وترشيد استخدامها.

الثاني:

وهو ما يتعلق بمتطلبات تحقيق خطة القوى العاملة أو الموازنة بين العرض والطلب ويتمثل هذا الجزء في تحديد الاحتياجات التدريبية الناشئة عن:

- الترقيات.
- التنقلات.
- التعيينات الجديدة.

- ✓ التغير في طرق وأساليب العمل.
- ✓ إعادة توزيع العمل.
- ✓ ضرورة تجنب النقص في المهارات الأساسية.

حيث يتم تقسيم كل نوعية من هذه الاحتياجات وفقاً للمستويات المختلفة للعمالة، وكذلك وفقاً للأنشطة المختلفة في المنظمة. أما فيما يتعلق بكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية السابقة فإنها تتم في نفس الإطار السابق لعملية تحديد احتياجات المستفيدين مع التركيز في هذه النوعية من الاحتياجات على خلفية المعارف والمهارات اللازم توافرها في المتدرب، ومن ثم يتم تحليل هذه الخلفية كجزء من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، واقتراح برامج تمهيدية لاستكمال أو تعديل هذه الخلفية.

٥- أهم العوامل التي تتطلب إلى احتياجا تدريبياً:

- ✓ الترقية إلى وظيفة أعلى وهذا يحتاج إلى مجموعة من المعارف والمهارات التدريب عليها من الشخص المرشح لشغل هذه الوظيفة.
- ✓ تعديل أو تغيير أحد القوانين أو أسلوب العمل.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة.
- ✓ انخفاض مستوى الأداء من خلال مؤشرات تقارير الكفاية السنوية للمرؤوسين من قبل الرؤساء.
- ✓ الشكاوى من قبل العملاء متلقي المنتج والخدمة، وهذا يدل على وجود احتياج تدريبي لمقدم الخدمة.
- ✓ تزايد المشكلات التي تواجه تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج الخاصة بالمنظمة.

٦- مراحل حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية :

المرحلة الأولى:

التعرف على الأساليب المستخدمة سلفاً لحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية بالمنشأة المتمثلة في قيام كل إدارة بترشيح عدد من العاملين للتدريب دون استخدام معايير لهذا الترشيح ، وهذا يؤدى إلى بعض المؤشرات السلبية مثل:

- ✓ عدم وجود احتياج تدريبي لبعض المشاركين في البرامج التدريبية.
- ✓ تكرار التدريب لبعض العاملين في ذات البرنامج سنوياً.
- ✓ إلحاق بعض العاملين ببرامج تدريبية لا تتعلق بمهامهم الوظيفية.
- ✓ عدم تضمين الخطط التدريبية لبرامج تتعلق بأهداف المنظمة والبرامج الإبتكارية، وكذا المتعلقة بحل المشكلات والتي قد يسهم التدريب في حلها.

المرحلة الثانية :

تحديد أهداف المنشأة الخاصة بالسياسات التدريبية.

المرحلة الثالثة :

عمل ندوة متخصصة للعاملين والمختصين بوحدات التدريب في مجال حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وتكون مركزية أو لا مركزية للهيكل التنظيمي للخطة.

المرحلة الرابعة :

- ❖ التعرف على المؤشرات العامة مثل:

١- معدل الإنتاجية.
٢- معدل الأداء.
٣- تحليل مشكلات المنظمة.
٤- تقارير الكفاية.
٥- تحليل أنماط سلوك بعض العاملين كالتأخير فى الحضور وعدم المبالاة والميل إلى النقد الهدام.

٦- خطة العمل للسنوات القادمة.
المرحلة الخامسة :
قيام إدارة التدريب بتصميم برنامج التدريب من خلال المعلومات الآتية:
١- نموذج تحديد الاحتياج التدريبي للعاملين متضمناً (بيانات عامة – البرامج التي حصل عليها العامل خلال الثلاث سنوات السابقة – رأى العامل في احتياجاته التدريبية – رأى الرئيس المباشر في احتياجات العامل – رأى مسئول التدريب وتحليله للبيانات السابقة للوقوف على احتياجات العامل التدريبية).
٢- نموذج لتحليل المهام الوظيفية ومعدل أداء العامل لكل مهمة مقارنة بالأداء المستهدف والوقوف على مدى احتياجات العامل للتدريب وتحديد المعلومات والمهارات المطلوب التدريب عليها.
٣- نموذج تجميعي لكل احتياجات العاملين متضمناً الموجود الفعلي موزعاً على التخصصات والوظائف الأساسية (قيادية – إشرافية – تخصصية – فنية مكتبية – حرفية – خدمات معاونة).
المرحلة السادسة :
قيام إدارة التدريب بتوزيع نماذج التدريب على كل الإدارات لاستيفائها، وذلك قبل بداية العام التدريبي بوقت كاف.
المرحلة السابعة:
القيام بإجراء مقابلات وزيارات مع مصادر جمع البيانات (العاملون - الرؤساء- المباشرون .... إلخ).
المرحلة الثامنة:
تجميع نتائج تحليل البيانات الخاصة بالآتي :
١- أهداف نتائج تحليل البيانات الخاصة بالآتي:
٢- المشكلات التي تواجه المنظمة.
٣- تجميع تحليل الجداول السابقة.

المرحلة التاسعة:

إعداد نموذج إجمالي باحتياجات كل التخصصات التدريبية.

التوصيات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية:

١- دقة تحديد الأهداف التدريبية قبل إعداد الخطة التدريبية.

٢- استخدام الأساليب العلمية الحديثة عند حصر وتحديد الاحتياج التدريبي وقبل تصميم البرامج التدريبية.

٣- إعطاء الأولوية لبرامج حل المشكلات مع التركيز على البرامج التخصصية في مجال العمل.

٤- تنفيذ برامج فى مجال الحاسب الآلي.

٥- أن يكون التدريب الداخلي للبرامج التي تستكمل احتياجاتها إلى (١٠) أفراد فأكثر وما دون ذلك يكون عن طريق التدريب الخارجي بالمراكز المتخصصة.

٦- إلحاق العاملين بإدارة التدريب بدورات متخصصة على فترات زمنية مناسبة في مجال حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتدريب.

الفصل الثالث

(التدريب)

"مفاهيم – أهداف – مراحل – مبادئ "

مفاهيم التدريب .

الفرق بين التدريب والتعليم .

مفهوم التدريب.

أهداف التدريب.

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات .

عمليات التدريب.

مبادئ النشاط التدريبي.

مراحل العملية التدريبية.

الفصل الثالث

(التدريب)

"مفاهيم – أهداف – مراحل – مبادئ "

مفاهيم التدريب :-

كثيراً ما تدور التساؤلات حول التدريب، وهل هو نشاط أم عملية؛ وهل يبنى قدرات الفرد أم يطورها، وهل يتم قبل العمل أو في أثنائه.

ولا توجد إجابة واحدة تنفرد بالرد على كل هذه التساؤلات وغيرها. بل أن كل إجابة منها تجد أكثر من تعقيب وتتعرض لأكتر من رأى .

ومع ذلك ندخل الحلبة العلمية بمعنى جديد هو أن : "**التدريب هو إدارة الخبرة** " .

وهذا التعريف استخلصناه من خبراتنا النظرية والعلمية لعشرات السنوات، ومن خبرات السابقين لمئات العقود، ومن ثم فإن **التدريب عملية فنية إنسانية تتناول أثمن ما في الوجود الخبرة الإنسانية فكراً وعملاً.**

إن التدريب نظام عملي متكامل، المدخلات والعمليات والمخرجات؛ ينشأ عن احتياجات ومبررات ويؤدى إلى نتائج وأثار.

ويتفق التدريب مع التعليم في بعض المكونات، ويختلف معه في البعض الأخر؛ وفى النهاية يتكامل النظامان في نظام تنموي شامل للقوى البشرية.

والاحتياج إلى التدريب تحدده مجموعة من المؤشرات، والمواقف، والحالات، والمشكلات داخل منشأة العمل وبين فرق العاملين والأفراد.

الفرق بين التدريب والتعليم :-

وهناك تقارب واختلافات بين التدريب وما يشابهه من أنشطة تتعلق بنمو وتطور الإنسان بمجال ما أو عدة مجالات بينهما تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال .

ويلاحظ ما يلي :

١- أن الخط المشترك بين كل من هذه المصطلحات هو المعارف والمهارات.

٢- أن التعليم يرتبط بقدرات ومهارات عامة تعنى التصرف بموقف محدد أو عمل محدد أو أداء معين في إطار مجال ما.

٣- أن التعليم لابد أن يسبق التدريب يدعم ويرشد هذه الممارسة.

٤- أن التعليم لا يحدث إلا بالممارسة وأن التدريب يدعم ويرشد هذه الممارسة.

٥- أن التنمية الذاتية ليست بديلا للتدريب أو التعليم ولكنها قد تحدث نتيجة ما يثيره التعليم والتدريب في ذات الفرد من رغبة في زيادة وتعميق المعارف والمهارات بنفسه.

مثال :

درس أحمد المحاسبة في كلية التجارة، وقد كان تعليمه هادفاً إلى كيفية التعلم بشكل عام في مجال المحاسبة (تعليم).

وبعد تخرجه تم تدريبه على كيفية القيد في السجل العام لشركة الكيماويات التي كان يعمل فيها (تدريب).

وبعد فترة أراد أحمد أن يعمق مفاهيمه ويزيد معارفه في مجال المحاسبة فأحضر مجموعة من البرامج المحاسبية، و وضع لنفسه برنامجاً لدراستها، ومحاولة فهمها واستيعابها وتطبيقها في الواقع العلمي (تنمية ذاتية).

الاختلاف الذي يصنع الفرق بين التعليم والتدريب :

- ✓ أن التعليم يركز بنسبة ٨٠ % على إعطاء معلومات ومعارف و ٢٠ % مهارات وقدرات علمية.
- ✓ بينما يختلف الأمر في التدريب تماما حيث يركز التدريب بنسبة ٨٠% على إعطاء مهارات وقدرات عملية وطرق لأداء الأعمال و ٢٠% فقط للمعلومات والمعارف.

العمل :-

هو مجموعة من المهام أو الإجراءات التي تؤدى بواسطة فرد ما ويربط بينها خط مشترك من التجانس والتكامل.

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما؛ بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها. أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

أهداف التدريب :

تشمل أهداف التدريب الأتي ولكنها لا تقتصر عليها:

- ✓ إكساب وتنمية المعارف.
- ✓ إكساب وتنمية المهارات.
- ✓ تعديل الاتجاه والسلوك ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- ✓ إكساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه .
- ✓ الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

- ✓ مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات :

التدريب الجيد يؤدى إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء.
فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلى :
- ✓ تحسين الأداء.
- ✓ التدريب عليها.

عمليات التدريب:

ويقصد بها مراحل التدريب أو النشاط التدريبي .
ويتضمن التدريب أربعة عمليات أساسية هي :

أ) تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتتم على ثلاث مستويات هي :-

- ✓ **على مستوى المنظمة ككل:**

وذلك بإلقاء الضوء على الأماكن التي تشتد فيها الحاجة إلى التدريب .

- ✓ **على مستوى المهنة:**

وذلك من خلال تحديد ما تحتاجه كل مهنة من معارف ومهارات واتجاهات حتى يمكن تنفيذ المهام الأساسية المتعلقة بهذه المهنة .

- ✓ **على مستوى الفرد:**

وذلك من خلال تحديد المقررات المطلوبة من المعارف والمهارات والاتجاهات لفرد معين لأداء عمل ومحدد .

ب) حصر الإمكانيات التدريبية:

وهى العملية التي تلبى الاحتياجات التدريبية وتتضمن:

- ✓ وضع الاحتياجات التدريبية لكل مستوى من مستويات العمالة أو لكل وحدة من وحدات المنظمة في كشوف مستقلة يحدد فيها

- ✓ عدد ومستوى الخبراء والمدربين اللازم توافرهم لسد هذه الاحتياجات ومن منهم متاح من داخل وخارج المنظمة.
- ✓ تحديد الأماكن المطلوبة والمناسبة للتدريب والتجهيزات اللازمة لكل مكان.
- ✓ البحث عن أنسب المصادر الخارجية لتوفير المتطلبات في حالة عدم تواجدها كلياً أو جزئياً داخل المنظمة.

ج) تصميم البرامج التدريبية:

وتتضمن الخطوات التالية :

عناصر أساسية هي المدرب والمتدرب والبرنامج والمساعدات؛ بهدف إكساب المتدرب المعارف والمهارات التي يتضمنها البرنامج عن طريق المدرب ومن خلال مساعدات التدريب، والتي تكون في أغلب الأحوال أكثر ارتباطاً بمخرجات النظام التدريبي في المنظمة خصوصاً إذا ما تمت داخلهما.

مبادئ النشاط التدريبي :-

١) هادفاً.
٢) الاستمرارية.
٣) الشمولية.
٤) التدرج.
٥) الواقعية.
٦) التأثير.
٧) التحديث والتطوير.
٨) الجودة.

١ – أن يكون هادفاً:

تمثل صناعة الأهداف التدريبية المدخل الصحيح للنشاط التدريبي؛ فالأهداف التدريبية هي التعبير عن الاحتياجات التدريبية ومدى وشدة الحاجة إليها.

٢- الاستمرارية:

يستمر التدريب ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المنظمة؛ ومن الخطأ التركيز على بعض التخصصات أو التركيز على الإدارة العليا أو الفنية فقط.

مراحل العملية التدريبية:-

- ✓ المرحلة الأولى:
  التعرف على أهداف وسياسات المنظمة.
- ✓ المرحلة الثانية :
  تحديد القوى العاملة المستهدفة.
- ✓ المرحلة الثالثة :
  تحليل المعارف والمهارات والاتجاهات .
- ✓ المرحلة الرابعة :
  تحديد القصور في الأداء .
- ✓ المرحلة الخامسة :
  إعداد المحتوى التدريبي.
- ✓ المرحلة السادسة :
  إعداد المحتوى التدريبي.
- ✓ المرحلة السابعة :
  كيفية تنفيذ التدريب.
- ✓ المرحلة الثامنة :
  الطرق التدريبية المستخدمة.
- ✓ المرحلة التاسعة :
  الوسائل والمعينات.
- ✓ المرحلة العاشرة :
  تقييم النموذج التدريبي (الدليل الإعلامي للبرنامج).
- ✓ المرحلة الحادية عشر :
  الدعم الداخلي من قيادات المنظمة.
- ✓ المرحلة الثانية عشر :
  المتابعة والتقييم.

الفصل الرابع
"عناصر التدريب "

أولاً: المدرب:

تعريف المدرب:
وظائف المدرب:
مكونات شخصية المدرب :

ثانياً: المتدرب:

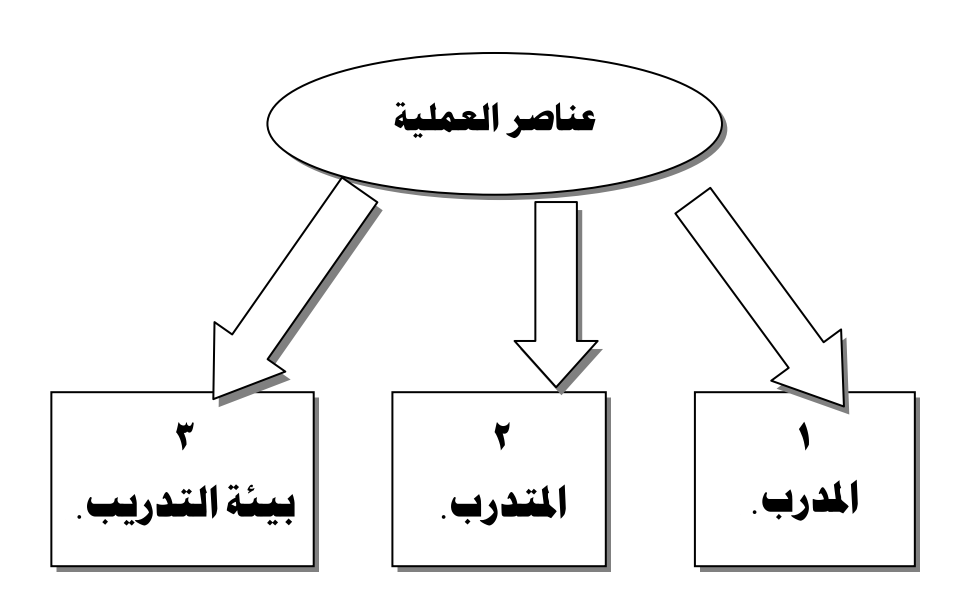
تدريب الكبار :
أنماط المتدربين وسلوكياتهم :
مظاهر فقد المتدربين الاهتمام بالتدريب :

ثالثا: بيئة التدريب:

أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب :
العوامل التي توضع العوامل التي توضع في الاعتبار وتجهيز قاعة التدريب :
شكل جلوس المتدربين :
علاقة تنظيم شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب :

الفصل الرابع

"عناصر التدريب "



أولاً: المدرب:

يلعب المدرب دوراً كبيراً في العملية التدريبية دور المايسترو في العرض الموسيقى وقد لا يكون المايسترو هو المؤلف وبالمثل قد لا يكون المدرب هو مصمم البرنامج التدريبي، لذلك فإن المايسترو هو المسئول عن تحقيق العملية التدريبية لأهدافها حتى لو شاب المراحل السابقة عليها أي أوجه قصور سواء فيما يخص المتدربين أو فيما يخص البرنامج التدريبي، لذلك فإن فعالية العملية التدريبية ونجاحها تعتمد إلى حد كبير على حسن اختيار وتدريب المدربين الذين سيقومون بتنفيذها.

عندما سئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب الفعال ذكرت صفات كثيرة ونسبة كل منها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يوضح صفات المدرب الفعال

الصفة	النسبة
التفرغ	٨٥%
الحماس	٧٠ %
الأمانة	٧٠ %
مهارات الاتصال	٦٠ %
اللطف والأدب	٦٠ %
الإبداع	٦٠ %
القدرة على الإقناع	٦٠ %
حسن المظهر	٦٠ %
الحيوية	٥٠ %
الاستعداد	٥٠ %
النظام	٥٠ %
مراعاة الأفراد	٥٠ %
القدرة على التقييم	٤٠ %
التنويع	٤٠ %
الصبر	٤٠ %
حساسية المشاعر	٣٠ %

المدربون من أهم مدخلات نظام التدريب ، وأغلى الطاقات البشرية وأندرها، والمدرب الجيد صعب في اختياره وإعداده وتأهيله وتكوينه وتنميته.

وفى المقابل هذا كله يقف المدرب على درجات متفاوتة من القبول بالتدريب ، وعلى مستويات مختلفة من الفهم للتدريب ، ولهم قدرات متباينة من التحمل للتدريب.

إن الدور الخلاق المبدع للمدرب يقضى بوفرة بعض المكونات الأساسية لشخصية المدرب سواء في مظهره العام وحالته الجسمية أو في معلوماته وخبراته أو في قدراته ومهاراته أو في ميوله واتجاهاته، كما يقضى بارتفاع نوعية صفاته الشخصية، وقدراته التعليمية التدريبية وكفاءته الشخصية.

إن دور المدرب يفرض مجموعة من الواجبات والمسئوليات والاعتبارات تجاه التدريب والمتدربين. وتبدأ هذه جميعاً قبل التدريب وتستمر أثنائه وتظل بعده.

تقضى العلاقة بين المدرب والمتدرب أثناء التدريب تقضى سلوكيات قيادته إنسانية.

وبمرور الزمن وتراكم الخبرات تزداد قيمة المدرب كما تزداد واجباته ومسئولياته.

وبين مجموعة المدربين في الدورة التدريبية أو في البرنامج التدريبي أو في الخطة التدريبية يكون المدرب الأول مسئولاً عن واجبات إضافية مثل التقديم والتنسيق والمراجعة ، ويكون مدير التدريب مسئولاً علاوة على مسئوليات المدرب الأول عن التخطيط والتنظيم والتنسيق الخارجي والرقابة والتقارير والعلاقات العامة.

تعريف المدرب:

هو الشخص الذي اكتسب المعارف والمهارات وجعل منها مسلكا رئيسيا أثناء ممارسته الوظيفة والعملية واستطاع ترجمتها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبواسطة الطرق والأساليب التدريبية المتاحة له.

وظائف المدرب:

١- التخطيط :

ويتم من خلاله تحديد الأهداف التدريبية وتجهيز وترتيب الموضوعات التدريبية وتحديد الطرق والأساليب والوقت اللازم لتنفيذه.

٢- التنظيم :

يتم من خلاله إعداد وتنظيم المناخ والمكان التدريبي وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف التدريبية بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

٣- القيادة:

فن التأثير على المتدربين وكيفية تحفيزهم واستثارة دوافعهم من أجل تحقيق الأهداف التدريبية وذلك من خلال اختيار الطرق والأساليب المتنوعة في التدريب.

٤ التحكم:

هو تحديد مدى نجاح التنظيم والقيادة في تحقيق الأهداف التدريبية من خلال البرنامج التدريبي فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فعلى المدرب إجراء تعديل ما سواء في الموقف التدريبي أو الأهداف التدريبية أو الطرق وأساليب التدريب.

٥- كفاءة الأداء التدريبي:

تتمثل الكفاءة في أداء الواجبات التدريبية للمدرب في أربعة عوامل أساسية هي:

- الخبرة في مادة التدريب.
- المعرفة و المهارات في طرق التدريب.
- مهارات الاتصال.
- السمات الشخصية.

أولاً : الخبرة في مادة التدريب:

تمثل تجسيد الكفاءة للمدرب من منطلق القول بأن المدرب لا يستطيع تدريب مالا يعرفه ، لذلك فان تحديد المدرب ذو الكفاءة في الأداء التدريبي يتحدد من حيث المعارف والمهارات التي يتطلبها الأداء المقبول للمدرب من خلال التالي:

- ✓ معرفة المنظمة.
- ✓ معرفة مجال البرنامج .
- ✓ المهارات الوظيفية التطبيقية.

١- **معرفة المنظمة**:

معرفة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وهيكلتها التنظيمي وخطوط الاتصال بين أقسامها وكذا معرفة سياسة المنظمة وقواعدها وأنظمتها.

٢- **معرفة مجال البرنامج**:

لابد أن تتوافر لدى المدرب ثروة من المعرفة العلمية من حيث كونه على علم بتاريخ وخلفية وعمليات المهارات التي يتم التدريب عليها وأيضاً على علم بالأخطاء الشائعة التي يرتكبها الأفراد وعلى معرفة دقيقة بإجراءات الأداء ومعايير الأداء المقبول وهذه الأمور لا تتأتى إلا عن طريق نتاج التعليم والتدريب والخبرة على رأس العمل .

٣- **المهارات الوظيفية التطبيقية**:

يجب أن يكون المدرب على مهارة عالية في الطرق والتقنيات والأساليب التي يقوم بأدائها بمعنى القدرة الكاملة على استخدام الأدوات ووسائل العمل المساعدة والآلات والأجهزة.

ثانياً: المعرفة والمهارات في طرق التدريب:

تمثل المعرفة بمادة التدريب والمهارة في أداء المهام الوظيفية جانبا واحداُ من جوانب القدرة على التدريب وحدها بل لابد من وجود معرفة مهنية في طرق التدريب وهى كالتالي:

المعارف المهنية:

ضرورة إلمام المدرب بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات في التعليم والتدريب وتطبيق التقنيات ، وكذا معرفة مبادئ التعلم والتدريس – وذلك حتى يتمكن من تنظيم وتقديم المادة التدريبية.

المهارة المهنية:

ترتبط بواجبات التدريب العديد من المهارات والقدرات ومن أهمها استخدام طرق وأساليب التدريب المساعدة والمتعددة ومهارة التعامل مع الفروق الفردية ومهارات تحفيز وتوجيه إرشاد المتدربين.

ثالثاً : مهارات الاتصال :

تنقسم مهارات الاتصال إلى قسمين أساسين :

١- **مهارات الاتصال الشفوي والتي تتضمن معرفة ما يلى :**
- ✓ الطرق الأساسية المستخدمة في التدريب (المحاضرة والبيان العملي والنقاش الجماعي).
- ✓ أساليب التدريب (أسلوب توجيه الأسئلة والشرح وإعطاء الأمثلة التوضيحية).
- ✓ وسائل التدريب (الوسائل المساعدة وأجهزة التدريب) .

٢- **مهارات الاتصال الكتابي على مستوى عالي والتي تتضمن إعداد ما يلي:**
- ✓ إعداد الشرائح.
- ✓ الوسائل البصرية الأحرى.
- ✓ إعداد الاختبارات.

وهذه المهارات بنوعيها من مستلزمات المدرب الكفء الناجح

.

رابعاً: السمات الشخصية : المدرب-سمات ومسؤوليات :

شروط استيعاب المدرب للتدريب:

١- **قبوله بالتدريب :**
- ✓ لوجود الدافع (الحاجة – الضرورة – الاهتمام).
- ✓ للثقة في المدرب (شخصياً) .
- ✓ وفى البرنامج (موضوعياً) .

٢- فهمه للتدريب :

❖ للذكاء من حيث :

- ✓ المفاهيم .
- ✓ المفردات.
- ✓ الصور الذهنية.

٣.تحمله للتدريب :

- ✓ تغيير السلوك المطلوب.
- ✓ يجب ألا يتجاوز القدرة على التنفيذ (الانجاز).

مكونات شخصية المدرب : (صفات شخصية)

- ✓ تمكنه من المهارات الاتصال وقدرته على توصيل المادة التدريبية بوضوح.
- ✓ قدرته على التأثير في الآخرين وقيادتهم للوصول إلى نتائج البرنامج المطلوبة.
- ✓ قدرته على إثارة وتحفيز الآخرين.
- ✓ القدرة على الحوار والمشاركة ومواجهة المواقف المحرجة والطوارئ.
- ✓ مناسب بلا تألق مفرط ولا إهمال معيب.
- ✓ سليم الجسم خال من الأمراض والعاهات الواضحة لديه قدر من الحيوية والنشاط.
- ✓ صوت خال من عيوب الكلام – قدرة على استعمال الصوت من حيث الارتفاع والانخفاض والنبرات والوقفات في مختلف المناسبات.

أولا: صفات علمية:

- ✓ المستوى العلمي والخبرات العملية والوظيفية.
- ✓ التجارب التدريبية السابقة.
- ✓ المعرفة والخبرة التخصصية.
- ✓ الثقافة التربوية والنفسية.
- ✓ الثقافة العامة.

ثانيا: صفات فنية (تدريبية):

- ✓ المعرفة الجيدة بالمادة التدريبية والبرنامج التدريبي.
- ✓ الخبرة الجيدة في مهارات التدريب (وسائل وأساليب).
- ✓ القدرة على الاتصال.
- ✓ القدرة على استخدام طرق وأساليب التعليم الحديثة
- ✓ تكنولوجيا التعليم.
- ✓ الربط بين التدريب واحتياجات المتدربين.

١-المدرب قبل الإلقاء :

أ-المصداقية الأولية:

تحدث قبل بدء الدورة وتقوم على أساس وزن وأهمية المنظمة، جودة التدريب، وعلى أي من المعلومات التي تتوافر للمشاركين عن المدرب أو المنهج المعد للدورة.

ب- المصداقي الوسطى:

تحدث أثناء الحلقة التدريبية : حيث المشاركين فى حالة التقييم المستمر لمصداقية المدرب ومدى إمكانية تصدقيه والوثوق به . ومن الممكن أن تزيد أو تزيد أو تنقص هذه المصداقية أثناء سير الحلقة التدريبية.

ج-المصداقية النهائية:

تبقى في أذهان المشاركين بعد انتهاء الحلقة التدريبية : وتقوم على أساس ما رأوه وسمعوه وخبروه أثناء الحلقة التدريبية حتى نهايتها.

٢الأخلاقيات :

الخلق هو منبع السلوك الرفيع : وهو يعنى أن تكون نموذجاً يلعب دوراً إيجابياً بالنسبة للمشاركين في المنظمة، البحث عن حلول عادلة للمشاكل وعدم المشاركة والاشتراك في القيل والقال وفى المناقشات السلبية فيما يخص المنظمة ومدراء ها والمشاركون الخ .

٣- ـ السمات الشخصية:

تترجم الشخصية في حجرة الحلقة جيدة لإيصال المعرفة والمعلومات. هي المقدرة في مجابهة بعض السلبيات أو المعوقات التي قد تنشأ مع الاحتفاظ بموقف إيجابي، وأن تبدى القدرة على التقمص العاطفي والمشاركة الوجدانية.

وهى كذلك الحرص والقدرة على تقديم المادة الجيدة إلى الطلاب ومهارات الإيضاح التي تعين على التعلم.

٤-النية:

تشير النية إلى الدافع أو الحافز أو الحاجة التي تدفع المدرب نفسياً وفسيولوجياً نحو السلوك للوصول إلى الغايات التي يريد إشباعها. وهى تشتق وتستخلص من مواقف وسلوك المشاركين .بالسبب الذي من أجله يكون المدرب موجوداً هناك، مقاصد ونوايا المدرب تجاههم وتجاه الحلقة الدراسية.

٥-الحيوية :

هناك صلة تقارب بين الديناميكية والطاقة البدنية.

٦-ـ المهنيات التدريبية إلى مهارات:

تتمثل الصفات الشخصية التي تتمثل في خلق المدرب وهى التي تحقق العرض الطيب والقدرة على تقديم المادة الجيدة إلى المتدربين خاصة ،عندما يكون الحديث معبراً وصريحاً لدرجة الشعور بأصدق فحيث تكون أخلاقيات المدرب أكثر كما لا يكون الاستعداد الجيد للتصديق أكثر.

٧- استعداد المدرب وثقافته:

ثقافة المدرب:

✓ الكتاب المفتوح:

- يحدد لك بعض المواضيع الهامة.
- يحدد لك كتباً حول هذه المواضيع.
- يبين لك منهجاً تسير عليه عند إعداد موضوعك.

✓ البناء والتأهيل:

- أريد أن أصبح مدرباً محترفاً. كيف ؟؟؟
- الاستعداد التام.
- اختيار مستشارون ومستشارات متميزون .
- الاشتراك في دورات مشهود لها .
- كتابة ملخص عن المادة التدريبية (أو موضوع المحاضرة).
- الالتحاق بحلقات تدريب المدربين والمدربات .
- تقديم دورتك الأولى.
- التقييم والمراجعة المستمرة (قياس فجوة الأداء).... تطور الخبرة.

صور الذات:

١- لا يمكن لأي أحد أن يجعلك تشعر بالدونية دون موافقتك.
٢- إن لم تنجح في البداية فاقرأ التعليمات.
٣- قيمتي ليست في وظيفتي ، وليست في حسابي المصرفي.
٤- وإنما هي ما بداخلي يجب أن نتعلم أن تكون أصدقاء أنفسنا الحميمين لأننا نسقط بسهولة بالغة في الفخ الذي يجعلنا أعداء أنفسنا اللدودين.
٥- لا تحن رأسك أبدا و أبقها مرفوعة.

الارتقاء بالذات:

تضع سمكة القرش ١٠٠٠٠ بيضة، وتضع الدجاجة المنزلية بيضة واحدة فقط غير أن سمكة القد لا تصيح أبداً، لتعلمك أنها فرغت من وضع البيض. ولهذا السبب نحتقر سمكة القرش بينما نقدر الدجاجة المنزلية وهذا يوضح أهمية الإعلان.

النجاح :

- ✓ إذا لم تنجح في البداية، فأنت شخص عادى.
- ✓ لا أعرف مفتاح النجاح ولكن مفتاح الفشل هو محاولة إرضاء الجميع ينبع النجاح من قلب الفشل.
- ✓ سر النجاح أن تجعل وظيفتك هوايتك الشخص المفعم بالأمل هو من يرى النجاح حيث يرى الآخرون الفشل ويرى سطوح الشمس حيث يرى الآخرون الظلام والعواصف.

ثانياً: المتدرب:

تدريب الكبار :

الفرق بين تدريب الكبار وتعليم الصغار :

- ✓ سلم الاحتياجات الإنسانية الأساسية.
- ✓ علاقة المتدرب بالمدرب.
- ✓ الفرق بين الصغار والكبار.

أسس تدريب الكبار :

- ✓ توافر الرغبة في التدريب.
- ✓ الشعور بالحاجة إلى التدريب على المشكلات.
- ✓ الخبرة عال في تدريب الكبار.
- ✓ ينجح التدريب في جو غير رسمي.
- ✓ يستخدم التدريب أساليب متعددة.
- ✓ يحتاج الكبار إلى التوجيه وليس التقويم.

شروط نجاح تعليم الكبار:

- ✓ أن يكون المتدرب إيجابياً وليس سلبياً.
- ✓ التركيز دائماً على مبادئ التدريب.
- ✓ استغلال مزايا الحداثة والخبرة في المعلومات والممارسات وتطبيق المبادئ التعليمية في مواقف جديدة وظروف جيدة.

- ✓ مساعدة المتدرب بالتوجيه بالمعلومات.
- ✓ عندما يتطلب التدريب الوصول إلى مستويات عالية من الأداء ويمكن الوصول إليها.

مبادئ التدريب للكبار :

يكون التعامل مع المتدربين أكثر نجاحاً في التدريب إذا تذكرت أنهم:

- ✓ يريدون التعلم .
- ✓ يحتاجون للمشاركة والمشورة.
- ✓ الشعور بأن المحتويات مناسبة.
- ✓ رغبتهم في القدرة على التصدي لمحتويات المواد التدريبية.
- ✓ يستمتعون بقدراتهم على توجيه الأسئلة.
- ✓ معاملتهم كأنداد (سواسية) .
- ✓ التدريب في جو خال من المخاطر.
- ✓ الاستماع بفعالية مؤيدون الأفكار التي يتفقون ويجابهون تلك التي يختلفون معها.
- ✓ التعليم بطرق مختلفة.
- ✓ التخلص من أفكار وعادات قديمة قبل أن يتعلموا شيئاً جديداً.
- ✓ رغبتهم في السعي إلى وجود حلول لمشاكلهم.

أنماط المتدربين وسلوكياتهم :

تتأثر فاعلية التدريب بصفة مؤكدة بمدى ملائمة الأساليب والوسائل التدريبية لأنماط المتدربين (في التعلم)، ومن أكثر الأنماط قبولاً وشيوعاً:

(١)- النمط الاعتمادي:

توقع المتدرب وافتراضه بأن المسئولية الرئيسية في الموقف التدريبي تقع على المدرب، وبالتالي عليه أن يطيعه وينفذ أوامره ويتلقى منه المعلومات والأفكار والمهام التدريبية دون حوار أو نقاش.

(٢)- النمط المتعاون (المشارك):

افتراض المتدرب بأن مسئولية التدريب أو الموقف التدريبي يشترك فيه كل من المدرب والمتدرب وبنفس القدر من الأهمية ، وعلى المتدرب أن يثرى الحوار والنقاش ويثير حماس المدرب ليلقى الضوء على مزيد من الأفكار والقضايا موضوع الدراسة أو التدريب.

(٣)- النمط الاستقلالي:

توقع المتدرب بأن عملية التغيير والتدريب والتنمية هي مسئوليته الأساسية ويقع عليه عبء التعلم والتحصيل وتطوير مهاراته ، لذا يجب عليه أن يسعى جاهداً لتحقيق أهدافه التعليمية الشخصية، حيث أن المدرب بالنسبة له مجرد منظم لخبراته ومستشار مهني دوره الأساسي هو مساعدته على حل مشكلاته.

(٤)- التعامل مع صعبي المراس : الشخص العدواني :

صفاته :

- ✓ يقاطع كل فكرة جديدة كأنها تمسه شخصياً.
- ✓ لا يشارك في التمارين الجماعية.
- ✓ يسأل عن كل التفاصيل طبقاً لتفكيره ولخبراته السابقة.

العلاج:

- ✓ محاولة عدم ذكر أسماء وأشخاص أو أماكن عمل معينة قدر الإمكان (اطرح أمثلة عامة).
- ✓ عند طرح التمارين اذكر لهم خصائص المتدربين المطلوبة واترك حرية المشاركة لمن يرغب.
- ✓ تذكير الحضور بقواعد الدورة ، وأن فرصة المشاركة للجميع ، وليس هناك تعمد اهانة لأحد.

(٥)- الخبير (أبو العريف):

صفاته :

- ✓ يريد أن يظهر كخبير دائماً، يرغب في التركيز عليه.
- ✓ يعتقد بأن لديه نفس المعرفة والمعلومات التي لدى المحاضر.
- ✓ يقاطع النقاط باستمرار ويناقش الحقائق.
- ✓ يحكى قصص أو يعطى الأمثلة ليظهر خبرته.

العلاج:

- ✓ اشكره دائماً على المشاركة.
- ✓ ارجع السؤال له (حسب علمي، إن ما قلته للتو) وأعد السؤال إلى ملعبه.
- ✓ اطلب منه المساعدة والنصيحة.
- ✓ اشغله في بعض المهام.
- ✓ تحدث معه بشكل شخصي خلال الاستراحة ، وإذا كررها وجه له سؤالاً صعباً للغاية ، وبذلك سوف يرتدع عن المشاركة.

(٦)- الرسام (عند البعض ليس صعب المراس) :

صفاته :

- ✓ يقوم بالرسم والعبث بالدفتر أثناء الشرح بطريقة هادئة.
- ✓ لا يتواصل مع المدرب في الحوار والنقاش.

العلاج :

- ✓ تجاهل ذلك إن كان لا يزعجك .
- ✓ إذا كان الرسم يزعجك أشركه في المنافسة ... إذا وجدته مع الدرس اتركه فهذه ميزة وليست عيباً.

(٧)- الشخص الخجول (عند البعض إإإ) :

صفاته:

- ✓ يتجنب لغة العين.
- ✓ يتلون وجهه بسرعة.
- ✓ قليل الكلام والمشاركة.
- ✓ لا يقدم أية معلومات ، ولا يشارك أبداً.

- ✓ **العلاج** :
- ✓ استثمر مشاركاته النادرة وابني عليها) نعم هكذا كما قلت)، كر ذلك مراراً.
- ✓ اسأله أسئلة بسيطة لدعم ذاته وتشجيعه وأظهر تقديرك لإجاباته.
- ✓ استخدم اسمه في الأمثلة الإيجابية.
- ✓ شجعه على الحديث بأنك تقدر المشاركات من الجميع دون استثناء (خاصة الأشخاص الخجولين).

(٨)-الشخص المشاكس(شخص متفاعل أكثر من اللازم):

صفاته :
- ✓ يحاول أن يساعدك ولكن بصورة متكررة ومزعجة.
- ✓ يجاوب باستمرار (بدون نظام أو إذن) ويقاطع الآخرين باستمرار.
- ✓ لا يعطى الفرصة للآخرين للمشاركة.

العلاج:
- ✓ قل له : مشاركتك جيدة ولكن لنسمع للآخرين.
- ✓ انقل الحوار للآخرين (هل من إضافة جديدة من الآخرين ؟).
- ✓ وضح للمتدربين بأن باب المشاركة مفتوح للجميع .
- ✓ إذا كررها. تحدث معه خلال الاستراحة حول ضرورة إعطاء الفرصة للآخرين.

مظاهر فقد المتدربين الاهتمام بالتدريب :
- ✓ الامتناع عن الاستجابة للأسئلة أو الاستفسارات.
- ✓ الامتناع عن توجيه أسئلة للمدرب.
- ✓ دخول لمتدربين في الأحاديث الجانبية البعيدة تماماً.
- ✓ العبث في الأشياء والمتعلقات الشخصية.
- ✓ ظهور بعض الحركات والتصرفات العصبية.
- ✓ الابتعاد بالجسد أو تحريك المقعد بعيداً.
- ✓ محاولة إيقاف سيطرة المدرب على القاعة.

- ✓ قيام أحد المتدربين بعرض مشكلة إدارية ، ويطلب إيجاد حلاً لها.
- ✓ تذكير المدرب بالوقت المخصص للمحاضرة ، وحاجتهم للراحة.
- ✓ التكاسل في أداء المهام التي قد يطلبها المدرب وطلب إنجازها بالمنزل.

ثالثا: بيئة التدريب:

قد لا يبدو تجهيز قاعة التدريب موضوعاً ذو أهمية بالغة في مبدأ الأمر ، وللعديد من المدربين خاصة الذين يعملون في الدورات التدريبية القصيرة والمكثفة، حيث تكون البيئة التدريبية إما غير معروفة أو غير مناسبة ولهذا فإن بيئة التدريب هي أحد المعوقات الهامة في عملية التدريب.

وعادة ما يكون الانشغال بتجهيز مواد التدريب هو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر ، لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب الأخرى المستخدمة.

أهم الاعتبارات في تجهيز واختيار مكان التدريب :

- ✓ شكل الجلوس، المسافات ، اتصال النظر.
- ✓ الجو العام (المساحة، النظام، التهوية، الهدوء).
- ✓ التجهيزات (ماء الشرب ، المقاعد ، مكان لفترات الراحة).
- ✓ الأجهزة والمعدات (الإضافة، المعينات التدريبية، المراوح، مكيفات الهواء أو الدفايات، التوصيلات الكهربائية).

العوامل التي توضع العوامل التي توضع في الاعتبار وتجهيز قاعة التدريب :

- ✓ تصميم المقاعد.
- ✓ المظهر العام المريح.
- ✓ التهوية.
- ✓ الرؤية.
- ✓ السماع.
- ✓ مواقع الحمامات.
- ✓ سلال المهملات.
- ✓

أشياء يجب مراعاتها في تجهيز واحتيار مكان التدريب:

- ✓ تجنب الديكور الصارخ الذي قد يؤثر على تركيز المتدرب .
- ✓ حيث أن تكون المعدات كالسبورات الورقية يجب أن تكون متحركة أو بالإمكان تغطيتها عندما لا تكون قيد الاستعمال.
- ✓ حيث أن يتيح شكل الجلسة أكبر قدر من اتصال النظر بين المشاركين ورؤية جيدة للمعينات التدريبية المستخدمة.
- ✓ يجب أن تكون مساحة الغرفة ونوع الأثاث بالصورة التي تعطى القدر الكافي من المرونة في التشكيل وتوفير الفراغات.
- ✓ لابد من وجود ملحقات كغرفة للراحة أو لتخزين مواد التدريب .... إلخ
- ✓ تشمل مواصفات المقاعد: الارتفاع ، زاوية الميل، راحة الأيدي، الحركة دون إزعاج، ونوع التجليد المناسب.
- ✓ مراعاة التهوية ودرجة الحرارة وذلك لاستيعاب أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل القاعة.
- ✓ تناسب أجهزة العرض والتلفاز مع حجم الغرفة مع وجود آلية للتحكم في الإضاءة.
- ✓ الاهتمام بالأشياء الإضافية كالساعات ، لافتة عنوان الدورة على مدخل المبنى أو الدور.
- ✓ تجنب الضوضاء وتحديدها ما أمكن مع إمكانية التحكم فيها إذا لزم الأمر ذلك.

شكل جلوس المتدربين :

تعد ترتيبات الجلوس ذات أهمية كبيرة في التدريب حيث إن ترتيب وضع الأثاث بالقاعة يعطى المتدربين إشارة مبكرة حول طبيعة الدورة التدريبية ويؤثر على توقعاتهم لها . وبشكل عام فإن ترتيبات الجلوس تعتمد على:

- ✓ شكل ومساحة قاعة التدريب.
- ✓ عدد المشاركين.
- ✓ نوع الأنشطة التدريبية المقدمة.
- ✓ طبيعة التدريب ودور المدرب فيه.

علاقة تنظيم شكل جلوس المتدربين في عملية التدريب :

يشكل تنظيم جلوس المتدربين أهمية كبيرة في عملية التدريب حيث شكل الجلوس له علاقة وثيقة بكل من التالي :

- ✓ طريقة / أسلوب التدريب.
- ✓ الإمكانات المتوفرة (المساحة / عدد المقاعد / الطاولات) .
- ✓ الاتصال والتواصل بين المشاركين.
- ✓ ثقافة وعادات المجتمع (ذكور، وإناث).
- ✓ قدرة المدرب على إدارة التدريب.
- ✓ عدد المشاركين.

الباب الثاني
تطبيق التدريب

الفصل الخامس
تنمية مهارات الاتصال بين المدرب والمتدرب

- ✓ مفهوم الاتصال.
- ✓ الاتصال في التدريب.
- ✓ مكونات دائرة الاتصال.
- ✓ أسرار كسب قلوب المتدربين.
- ✓ قائمة بحركات الجسم المختلفة وإيماءاتها.
- ✓ فن الاتصال .
- ✓ كيف تقدم سمينار تعريفي.
- ✓ التحكم في التوتر والقلق.
- ✓ الوصايا العشر للاتصال الفعال.

الفصل الخامس
تنمية مهارات الاتصال
بين المدرب والمتدرب

مفهوم الاتصال:

هو نقل رسالة من شخص (المرسل ويشار به هنا إلى المدرب) إلى شخص أخر(المستقبل ويشار به هنا إلى المتدرب) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل.

الاتصال في التدريب:

بناء على تعريف الاتصال فإنه يمكننا أن نعرف التدريب بأنه نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرب) إلى شخص / أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو اكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين.

مكونات دائرة الاتصال:

تتمثل فيما يلى:

(١)- الهدف:

يقصد به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل ويجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً بأسلوب يجعل المرسل يوفر طاقة الوسائل لتحقيقه ويتناسب مع قدرات و احتياجات المتدربين.

(٢)- المرسل (المدرب):

هو من يقوم بنقل الرسالة إلى الطرف الأخر و بالتالى فهو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين.

وهناك مهارات يجب أن يتسم بها المرسل وهى:

(ملحوظة: هذه الصفات عامة أى ينطبق بصورة كلية على شخص المدرب حيث أن هذا الأخير له صفات (سمات) محددة نذكرها تباعاً):

- بساطة ووضوح اللغة.
- التعبير عن الأهداف بدقة.
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
- إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالذات.

(٣)-المستقبل:

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة (المتدرب) من المرسل ولابد أن يكون لديه مهارات استقبال الرسالة بشكل جيد وأيضاً التجاوب مع المدرب وتحفيزه.

(٤)- الرسالة :

المحتوى التدريبي الذي يجب إعداده ومراجعته قبل عرضه وهى تمثل المعنى الذي يحاول المرسل أن ينقله.

ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل (وهو هنا شخص المتدرب). يفضل أن تتصف بالآتي:

- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
- لا تحمل أكثر من معنى.
- مرتبة ترتيباً منطقياً

(٥)-قناة الاتصال:

هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل (طرق العلاقة التدريبية ٩ والتي ترسل عبرها الرسالة ، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرق الاتصال.

(٦)-التغذية الراجعة:
هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل تكوين حكم نوعى حول فاعلية الاتصال والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي وأستوعبه تماماً.
(٧)-الاستجابة:
هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجابياً وما سيقوم بأدائه من مهام / مهارات / أعمال / اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

(٨)-بيئة الاتصال:
هي الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة والمؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة (الأجهزة / المعدات / الخدمات / الاستعدادات المتوفرة).

أسرار كسب قلوب المتدربين:

أولا: بعض النصائح من المحترفين و التي تساعد أي مدرب في كسب المجموعة إلى جانبه:

(١)- نصائح المشاركين عند دخولهم قاعة التدريب لبناء علاقة على أساس شخصي.
(٢)-استبدل الحرف ((و)) بكلمة ((لكن)) كلما كان ذلك ممكناً مثال: " لقد أثرت نقطة مثيرة وزملائك لا يتفقون معك " لم تفقد في رسالتك إلا أنك قللت من تهميش المتدرب.
(٣)-إذا احتد النقاش فكن إلى جانب المجموعة ففي ذلك إشارة للاحترام إذا لم يكن بالاتفاق.
(٤)- اطلب مقترحات من المجموعة عندما تجيب على أسئلة صعبة.
(٥)-استعمل إيماءات الرأس عندما تستمع إلى مقترحات مما يؤكد استماعك الفعال واهتمامك.

(٦)- تحرك داخل القاعة بقدر الإمكان لتكون قريباً من المتدربين أثناء النقاش.
(٧)-سيطر على المجموعة بعناية لتوجيه طاقاتهم ودعهم يأخذون فترة راحة عندما تشعر بتدهور انتباههم.
(٨)-نادي المشاركين بأسمائهم دائماً.
(٩)- وضح عن طريق الأمثلة واللغة احترامك لذكاء أفراد المجموعة.
(١٠)-حدد منذ البداية أسلوب النقاش والموضوعات التي تمت بصلة بالدورة أو غير الملائمة لها.

ثانياً: ابتسامتك تذيب:

يقول الله تعالى:" لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك "

ويقول النبي خ : " تبسمك في وجه أخيك صدقة"

ويقول النبي خ : " لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق "

ويقول الصينيون: " إن الذي لا يحسن الابتسامة لا ينبغي له أن يفتح متجراً " **وتحدث (ديل كارنجى)** عن مدير أحد المصانع الذي يتقاضى مليون دولار سنوياً أنه قال:" لقد أكسبتني ابتسامتي مليون دولار "

ويفهم الكثيرون الجدية على أنها تكشير الوجه وزم الشفتين، ولكن هذا الجاد جداً سرعان ما يجد الحاضرين أكثر جدية منه وتنزل الأستار السوداء بينهم وبينه.

ولذلك قالوا :" من سقطت كلفته دامت ألفته " فأسقط التكليف معهم بعض الشيء فإن عملية التدريب تقوم على التفاعل بين طرفي العملية: المدرب والمتدرب، وهذا التفاعل لا أظن أن هناك سبيلاً إليه لغة القلوب فافتح قلوبهم بالمفتاح الصحيح، وهو الابتسامة ولكل قلب مفتاحه.

أنواع الابتسامة:

- فهناك ابتسامة التقبل.
- وابتسامة التشجيع.
- وابتسامة طلب الاستمرار.
- وابتسامة الدهشة وعدم التوقع.
- وابتسامة الغضب.

وزع أزهارك على الحاضرين ينتشر العبق في جو المكان

قائمة بحركات الجسم المختلفة وإيماءاتها:

من الأخطاء البالغة التي يمكن أن تقع فيها هي أن تصدر أحكامك على المرء استناداً على حركات جسمه وإيماءاته المختلفة ولا توجه اهتمامك إلى سياق كلامه فحركات الجسم المختلفة وإيماءاته توحي بأنماط سائدة من سلوكيات بين الناس.

(١)-الإيماءات المختلفة التي تعبر عن عقل متفتح:

- ✓ ابتسامة دافئة.
- ✓ ذراعان منبسطان.
- ✓ اعتدال الساقين أثناء الجلوس.
- ✓ الجلوس بطريقة تنم عن اليقظة والانتباه .
- ✓ الاسترخاء أثناء الجلوس.
- ✓ النظر إلى الشخص نظرة مباشرة مثل تلاميذ المدرسة.
- ✓ انبساط راحتي اليدين.
- ✓ خلع الرجل لمعطفه أو فك أزراره.
- ✓ وضع يديه على صدره.

(٢)-الإيماءات المختلفة التي تعبر عن سلوك عدواني:

- ✓ النظر إلى الشخص نظرة متفرسة مثل تلاميذ المدرسة (التحديق).
- ✓ تصويب نظراتك إلى الشخص وأنت تحدثه.
- ✓ تشبيك الأصابع بإحكام.

- ✓ انبساط الذراعين وإمساك حافة المنضدة باليدين.
- ✓ وضع الرجلين على ذراعي الكرسي.
- ✓ النظر بالعينين شذراً.
- ✓ تقطيب الحاجبين.
- ✓ الإشارة بإصبع الإبهام.
- ✓ المصافحة بعنف وقوة.
- ✓ اليدان على مفاصل الفخذين عند الوقوف.
- ✓ التنقل إلى المكان الذي يقف فيه الطرف الأخر.

(٣)-الإيماءات المختلفة التي تعبر عن السيطرة:

- ✓ انفراج راحة اليدين.
- ✓ الاعتدال أثناء الجلوس.
- ✓ انتصاب القامة أثناء الحديث مع الشخص الأخر.
- ✓ صوت حاد وجهوري.
- ✓ الاتكاء على الكرسي بهدوء وجعل الرأس بين راحتي اليد.
- ✓ المصافحة بقوة وعنف.
- ✓ وضع الساقين على ذراع الكرسي.
- ✓ وضع منضدة كحاجز طبيعي.

(٤)-الإيماءات المختلفة لوضع الدفاع عن النفس:

- ✓ نظرة غير محدقة.
- ✓ زم الشفتين (يدل على التعجب والدهشة).
- ✓ هيئة تنم على الصرامة والشدة.
- ✓ إطباق اليدين.
- ✓ مس الرقبة براحة اليد.
- ✓ تشبيك الذراعين بإحكام.
- ✓ حواجب مقتضبة.
- ✓ تعبير بالشفتين يدل على الابتكار.
- ✓ تنكيس الرأس.
- ✓ تشبيك الساقين.
- ✓ حك الأذن أو الرقبة.

(٥)-الإيماءات التي تعبر عن التبرم واللامبالاة:

- ✓ نظرة خالية من المشاعر.
- ✓ اختلاع العينين.
- ✓ الرأس بين راحتي اليدين.
- ✓ تكرار قرع الأصبع أو القدم.
- ✓ نظرة غير محدقة.
- ✓ خفض العينين.
- ✓ ساقان متشابكان.
- ✓ العبث بشئ أثناء الحديث.

(٦)-الاستعداد للإصغاء إلى كلام المتحدث:

- ✓ تحديق النظر.
- ✓ الاعتدال أثناء الجلوس ووضع اليدين على الركبتين.
- ✓ تعبير بالوجه ينم على النشاط والحيوية.
- ✓ فك أزرار المعطف أثناء الوقوف ومجاورة اليدين للساقين.
- ✓ القرب من الشخص الذي تحدثه.
- ✓ الجلوس على حافة المقعد.
- ✓ هز الرأس دليلاً على الموافقة.

(٧)-الإيماءات التي تعبر عن الشعور بالإحباط :

- ✓ تحديق النظر في محيط المكان.
- ✓ تحريك الأصابع بين خصلات الشعر.
- ✓ التنهد.
- ✓ تشبيك اليدين.
- ✓ إطباق الشفتين بإحكام.
- ✓ حك الرقبة.
- ✓ أنفاس عميقة.
- ✓ إطباق اليدين بإحكام.
- ✓ السير بطيئاً.

(٨)-الإيماءات التي تعبر عن الشعور بالثقة :

- ✓ تطبيق الأصابع.
- ✓ الاعتدال في الجلوس ووضع اليدين خلف الرأس.
- ✓ الوقوف باعتدال واعتزاز.
- ✓ رفع الرأس.
- ✓ ساقان مشدودتان.
- ✓ انتصاب القامة.
- ✓ الجلوس باسترخاء على المقعد.
- ✓ تعبير بالوجه يدل على اليقظة والانتباه.

(٩)-الإيماءات التي تعبر عن التوتر وعدم الثقة في النفس:

- ✓ المصافحة بفتور وبمشاعر باردة.
- ✓ الغمغمة بصوت واضح.
- ✓ وضع اليدين على الفم أثناء الحديث.
- ✓ نظرة غير محدقة.
- ✓ ضحكة تنم عن قلق وتوتر.
- ✓ نقر الأصابع على المائدة.
- ✓ تشبيك الذراعين أو الرجلين.
- ✓ تحريك الأصابع أو اليدين عند الجلوس حركات تنم عن القلق.
- ✓ العبث ببعض الأشياء عند الحديث.
- ✓ السير ببطئ.
- ✓ التدخين.
- ✓ قضم الأظافر.

فن الاتصال:

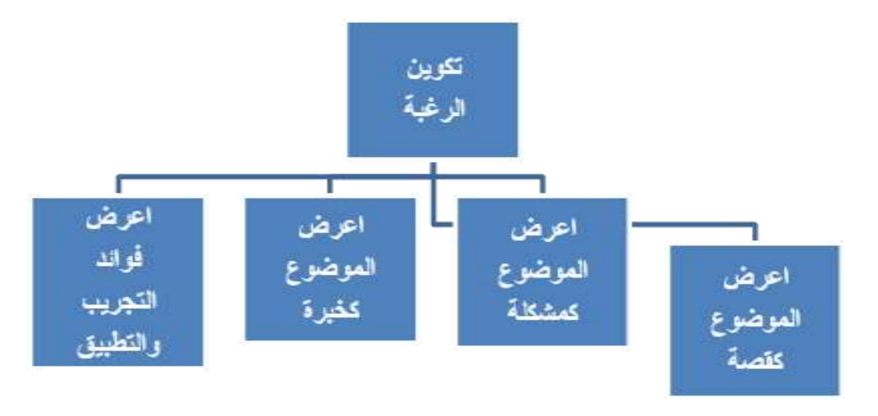
- ✓ استخدام لغة الكلام المناسبة لجمهورك.
- ✓ استعمل كلمة أنت.
- ✓ نادي الناس بأسمائهم أو أحب الألقاب إليهم.
- ✓ استخدم الكلمات الطيبة (وقولوا للناس حسناً.

- ✓ أن تكون تعرف نبرة صوتك واضحاً ومخارج الحروف صحيحة.
- ✓ ركز على كلمة معينة في كل جملة بطريقة فعالة لترسيخ معنى إيجابي.
- ✓ دع تعابير وجهك تتماشى مع كلماتك.
- ✓ قف بطريقة طبيعية صحيحة.
- ✓ كن مبتسماً ما أمكن (تبسمك في وجه أخيك صدقة).
- ✓ استخدم يديك بطريقة إيجابية متناسقة مع أقوالك ومدعمة لها.
- ✓ غذى عالمك الداخلي بالعلم والمعرفة وأخلص النية لتطهير روعتك في العالم الخارجي.
- ✓ اتصالك بالناس يرجع إليك أنت فإن للكلمات أثرها في فن الإيصال فقط(٧ % ونبرة الصوت٣٨ %والحركات٥٥%).
- ✓ إذا كنت تريدهم أن يتصلوا بك اتصالاً جيداً فاتصل بهم جيداً.
- ✓ ما تبعثه للخارج سوف تستقبله لا محالة.

كيف تقدم سمينار تعريفي:

- ✓ تذكر جمهورك طوال الوقت.
- ✓ ابق عينيك على اتصال.
- ✓ ركز على ما تعرفه.
- ✓ أنت الخبير.
- ✓ كن واثقاً بإعدادك وأسلوبك ومهاراتك فى الحديث.
- ✓ نظم مادتك.
- ✓ تحدث بصوت عالي.
- ✓ الإعداد الجيد للنص.
- ✓ تحدث بلغة بسيطة.
- ✓ استخدام جملاً قصيرة.
- ✓ كن موجزاً.
- ✓ كن واضحاً.

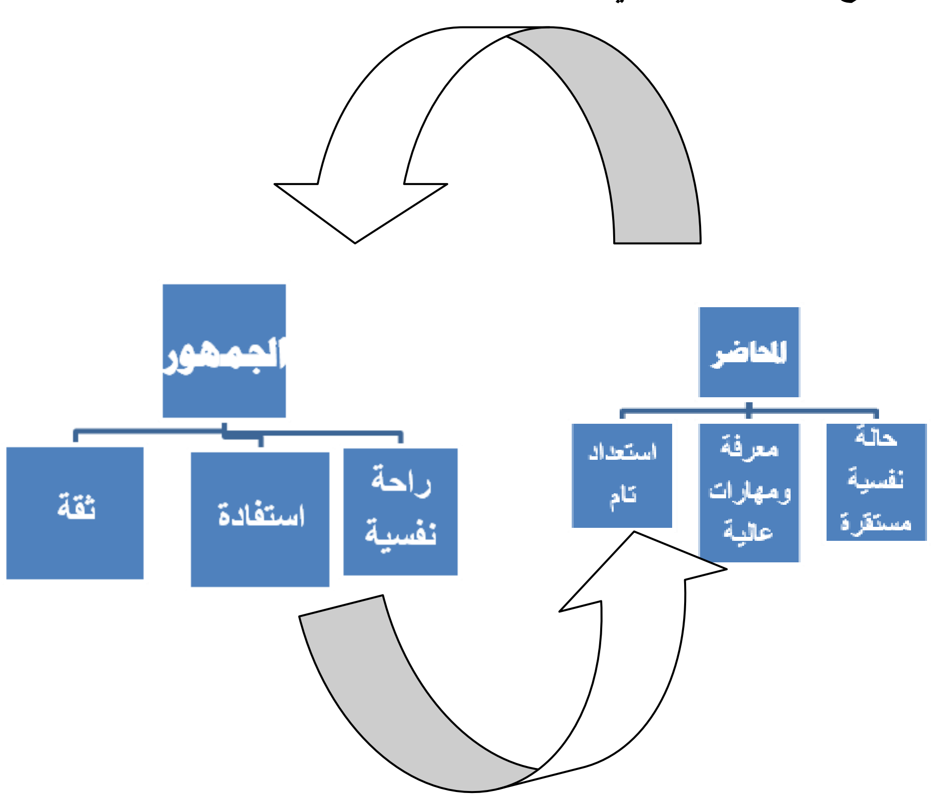
- ✓ نقح نصك بنفسك.
- ✓ عبر عن نفسك بثقة.
- ✓ تدرب على طريقة الاتصال بالعين.
- ✓ أفكار الاتصال.
- ✓ كن منتبها إلى إشارات جمهورك.



التحكم في التوتر والقلق:

١- التفكير في حالة التي تعانى منها.
٢- الضغط على نقاط الطاقة مع التنفس العميق (البطن).
٣- دوران العينين مثل دوران عقارب الساعة ثم العكس.
٤- التنعيم ثم القراءة المعكوسة تم التنعيم.
٥- اكسر الحالة ثم قم بالاختبار.
٦- من الممكن أعادة الدورة مرة أخرى لزيادة التأكيد.

نموذج التفاعل الإيجابي بين المحاضر والجمهور



تنبيه : قبل البدء في الدورة أو المحاضرة تعرف على جمهورك

(١)- العمر.　　　　　(٤)-نوع العمل.

(٢)-المستوى الثقافي.　　(٥)-مدى إلمامهم بموضوعك.

(٣)-المراكز المهنية.　　(٦)-حدثوا الناس على قدر عقولهم.

وصايا للاتصال الفعال:

- ✓ على المدير اختيار أفضل وأسرع طرائق الاتصال.
- ✓ يجب على المدير أن يكون على علم بالأمور التي تجرى في إدارته وإلا لن يكون قادراً على شرح ظروف العمل إلى مرؤوسيه (فاقد الشئ لا يعطيه).
- ✓ أن نجاحك كقائد أو مدير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى الحرية التي يتحدث بها مرؤوسيك إليك.
- ✓ ركز على تنمية موهبة الاستماع لديك وابتعد قدر الإمكان عن الشرود وركز على ما يجرى قوله لك.
- ✓ تصرف بحكمة واضبط أعصابك إذا سمعت شيئاً يغضبك.
- ✓ عليك التأكيد من وضوح أفكارك قبل البدء بعملية الاتصال.
- ✓ لا تقلل من أثر النواحي الشكلية مثل التعبير الصوت حركة اليدين.
- ✓ اربط هدفك أن يكون مفهوماً لدى الآخرين وكن مستمعاً جيداً.
- ✓ اطرح بعض الأسئلة فذلك يؤكد بأنك تقوم بمتابعة موضوع الحديث.

الفصل السادس
" الحقائب التدريبية "

- ✓ تعريف الحقيبة التدريبية أو الحزم التدريبية:
- ✓ أهمية الحقيبة التدريبية:
- ✓ منهجية و وميزات الحقيبة التدريبية:
- ✓ خصائص الحقائب التدريبية:
- ✓ إعداد المحتوي العلمي للحقيبة التدريبية:
- ✓ كيفية إعداد الحقيبة التدريبية:
- ✓ الحقائب المطبوعة :

دليل التطبيقات العلمية:
دليل المدرب :

الفصل السادس
" الحقائب التدريبية "

الحقيبة التدريبية هي احدي وثائق البرنامج التدريبي' وهي عبارة عن برنامج تدريبي متكامل تتضمن عناصر متعددة ومتنوعة، وتتضمن عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم إعدادها بطريقة منهجيه من اجل تحقيق أهداف محدده. وتتميز الحقيبة التدريبية بأنها تعالج مادة علميه مكونة من عدة وحدات تدريبيه مستقلة تشمل طرق وأساليب ومناهج تدريبيه متنوعة.

تعريف الحقيبة التدريبية أو الحزم التدريبية:

يطلق عليها المواد التدريبية أو الحزم التدريبية التي تعتبر المرشد لكل من المتدرب والمدرب ومراكز التدريب لتحقيق أهداف التدريب عن طريق ترجمة المنهاج إلي واقع.

أهمية الحقيبة التدريبية:

١- بالنسبة إلي المتدرب:

- يتيح الاطلاع عليها من قبل المتدربين وبالتالي معرفة الموضوعات التي تتضمنها مما يسهل من تفاعلهم أثناء البرنامج التدريبي.
- زيادة اقتناع المتدربين بأهمية التدريب لما تضمنه من مواد تدريبيه متعلقة بأعمالهم.
- كمرجع للمتدرب بعد الرجوع إلي العمل وذلك بالاطلاع عليها باستمرار.

٢- بالنسبة للمدرب:

- استرجاع وتجديد المعلومات المتوافرة لديه عن طريق الاطلاع علي المراجع المتعلقة بها الحقيبة.

- الحرص علي أن يتناسب الإلقاء والتفاعل مع قدرات ومستويات المتدربين.
- وضع المسار الذي يجب إتباعه في اللقاءات التدريبية تجنبا للخوض ف مناقشات جانبية.
- توزيع وقت المحاضرة بطريقة متوازنة لمحتوي البرنامج.
- تسهل مهمة المدرب لأنها تتضمن التطبيقات والحلول الخاصة بها وكيفية تنفيذها.

٣- بالنسبة إلي مراكز التدريب:

- زيادة المراجع التدريبية بمكتبة المركز وبالتالي إضافة إلي استثمارات المراكز العلمية والتدريبية.
- عدم المعاناة في توفير المدربين مما يتيح للمركز الحرية في اختيار المدرب الذي سيكلف بتنفيذ منهج معد مسبقاً .
- اقتصاديات تنفيذ البرامج التدريبية ستكون معقولة للغاية.

منهجية و وميزات الحقيبة التدريبية:

- تشكل الحقائب التدريبية نظاماً كلياً متكاملاً ، فالحقيبة لها أهداف تدريبية محددة وتشتمل علي نشاطات وخبرات تدريبية متنوعة ، كما تشتمل علي عدد من الانظمه التدريبية الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتسهم ف النهاية في تحقيق الأهداف التدريبية ككل.
- الحقيبة التدريبية يتم تصميمها وفق منهجية علمية منظمة حيث يتم تنظيم مكوناتها بشكل منهجي متناسق بحيث تخدم الأهداف التدريبية للمتدرب.
- يتم تصميم الحقائب التدريبية بحيث يستطيع المتدرب أن يستخدمها بمفردة باعتبار أنها تشتمل علي أدلة توضيح استخدامها بالإضافة إلي ذلك يمكن المتدرب من اختيار

الأنشطة والمواد والخبرات والفعاليات التي تتضمنها الحقيبة بما يتناسب مع استعداداته وقدراته وميوله من جهة. ومن جهة أخري يمكن استخدامها عن طريق مدرب يقوم بدور الموجه، تخدم الحقيبة التدريبية مجموعة أو مجموعات من المتدربين من ذوي الاهتمامات والإعمال المتجانسة.

خصائص الحقائب التدريبية:

- يقوم المصمم بتوظيف وسائط وتقنيات تدريبية متنوعة حتي يستطيع تنشيط عدد اكبر من الحواس عند المتدربين.
- توافر بدائل تدريبية أوفر للمدربين عند عرض العناصر والمحتويات التدريبية، الأمر الذي يحقق اكبر قدر من الكفاءة والفعالية في العملية التدريبية.

إعداد المحتوي العلمي للحقيبة التدريبية:

التصميم والتخطيط :

وهي المرحلة التي تتضمن إعداد بنائي للموضوع بحسب أهدافه والغرض منه، وعادة ما تكون مخرجات هذه المرحلة عبارة عن نظرة شاملة للحقيبة **وتشمل الآتي:**

- ✓ المسوغات أو المبررات لإعداد هذه المادة أو استخدامها في التدريب.
- ✓ إشارة مختصرة إلي محتوي المادة التعليمية ووحداتها وأقسامها.
- ✓ الأهداف السلوكية التي ينتظر أن تسهم المادة التعليمية في تحقيقها.
- ✓ إشارة إلي الفئة المستهدفة ومستوي سماتها.

كما يتم في هذه المرحلة بناء الهيكل العام للبرنامج والتتابع المنطقي لموضوعاته ، و يستخدم فيه العديد من الأساليب منها:

الخرائط الذهنية:

وكما يقال العقل يفكر بالصور، فان أسلوب الخرائط الذهنية من الأساليب الجيدة لجمع الأفكار حول الموضوع في صورة واحدة.

ولهذا الأسلوب عدة امتيازات:

١- يتم بشكل واضح تحديد المركز المشتمل علي الفكرة الأساسية.
٢- يظهر جلياً درجة الأهمية النسبية لكل فكرة علي حدة.
٣- يتم إدراك العلاقات بين العناصر والأفكار نتيجة تقاربها واتصالها.
٤- نتيجة ما سبق، سيزيد فاعلية وسرعة القدرة علي الاسترجاع والتذكر.
٥- طبيعة تركيب الخرائط الدماغية وتسمح بالإضافات المستقبلية دون إلي الشطب أو الحشو.
٦- اختلاف كل خريطة عن الاخري، مما يسهل التذكر.
٧- تساعد النهايات المفتوحة للخرائط الدماغية العقل علي إيجاد روابط جديدة كلما كانت هناك حاجة إليها.

اشتراطات لصيغة الأهداف التدريبية:

١) أن تكون واقعية من احتياجات تدريبية محددة بدقة وفي حدود فهم خبرات وخلفية المتدربين قبل وأثناء البرنامج التدريبي.
٢) أن يمكن تحقيقها بحيث تحدد بوضوح ودقة نوع ومستوي الأداء النهائي وتحت أي ظروف يمكن أن يصل إليها المدرب في نهاية التدريب.
٣) إمكانية قياسها بواسطة معايير محددة تحدد كيفية الأداء المقبول الذي يجب أن يحققه المتدرب.

إعداد المادة العلمية (دليل المدرب والمتدرب):

المادة العلمية هي قاعدة المعلومات والمعارف والمفاهيم الأساسية التي يتم التدريب عليها من اجل الوصول إلي تحقيق أهداف البرنامج التدريبي في أي شكل كان (كتاب او شريط سمعي أو مرئي)، وينبغي التأكد من قانونية وصحة هذه المواد سواء كانت جديدة أو قديمة.

كما ينبغي التفريق بين المادة العلمية (النظرية) والمادة التدريبية (التطبيقية) قبل تحديد المادة التدريبية.

وتتضمن عملية إعداد المادة العلمية ما يلي :

- ✓ تحديد المفردات الفرعية لتحقيق الأهداف التجريبية.
- ✓ تحديد درجة الإحاطة والتفصيل في تناول هذه المفردات علي المستويين الرأسي والأفقي.

أهمية تحويل المواد العلمية المستخدمة في التدريب إلي حقائب تدريبية:

ويؤكد التوجه العصري لوظيفة إدارة التدريب بالمنظمات علي ضرورة التوقف عن استخدام المواد العلمية المجردة في تنفيذ البرامج التدريبية والتحول إلي استخدام الحقائب التدريبية ، فهي القادرة علي ترجمة المنهاج التدريبي الذي تضمنته خطة تصميم البرنامج بشكل يضمن:

١- زيادة مقدرة المشارك علي تعلم كل محتويات البرنامج.

٢- تسهيل قيام المشارك بتطبيق هذا المحتوي في الواقع العملي.

المتطلبات الأساسية لإعداد الحقيبة التدريبية:

(١)- توافر خبراء محليين أو خارجيين في إعداد المناهج التدريبية، ويفضل أن تسند إلي مدربين محترفين.

(٢)- وجود خطة لتصميم البرنامج الذي تعد له الحقيبة بحيث يكون التركيز علي المهام التي يقوم بها **المتدربون** لتحقيق أهداف الوحدة والمنظمة هي لازمة فعلاً.

(٣)- وجود جدول زمني **لتنفيذ** البرنامج يجري الاسترشاد به في تحقيق تميز وتكامل محتوي اللقاءات التدريبية (التناغم).

(٤)-توافر المراجع الكافية والحديثة التي يستعان بها في إعداد الحقيبة، خاصة الكتب التدريبية والمراجع الخاصة (مثل: الحقائب الأخرى المتوافرة في المنظمة ، الأنظمة الأدلة الخاصة بالعمل .... الخ).

(٥)- وجود فريق فني لإخراج الحقيبة (مثل: معالجو النصوص، مخرجو وسائل الإيضاح، المراجعون، فنيو **الطباعة** والخراج النهائي... الخ) وإذا كان ذلك غير متاحاً لدي المنظمة يمكن الاستعانة بالمؤسسات المهنية المتخصصة بالتعاقد.

اشتراطات إعداد المادة العلمية:

عند تحديد المادة العلمية يجب مراعاة ما يلي :

- ✓ عدم إغفال أي جانب مهم من الموضوع.
- ✓ عدم التجاوز والتوسع في موضوعات لا تهم ولا تحتاج لمثل ذلك.
- ✓ عدم تكرار بعض المواد أو تداخلها مع جوانب أخري.
- ✓ تحديد مدي مشاركة المتدرب في البرنامج.
- ✓ البدء باستعراض الموضوع الكلي والمطلوب.
- ✓ البدء بوحدات متسلسلة مترابطة تضيف كل منها إلي سابقتها وتبني عليها.
- ✓ التأكد من تكامل الوحدات التدريبية المختلفة معاً لخدمة الموضوع.
- ✓ وجود قائمة محتويات لعناصر الحقيبة.
- ✓ وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة.
- ✓ تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب.
- ✓ تكامل الموضوع علمياً (شمولية العرض).
- ✓ اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع.
- ✓ توزيع الموضوع بشكل مناسب علي الوقت المتاح.

- ✓ عرض الأفكار بوضوح.
- ✓ توفر إرشادات كافية للمدرب.
- ✓ حداثة الطرح والاستشهاد.
- ✓ طرح أمثلة علمية.
- ✓ استخدام الأشكال التوضيحية.
- ✓ الاستدلال/ التأصيل الشرعي.
- ✓ التميز في الإخراج (التصميم والشكل).
- ✓ مستوي ملف (حقيبة) المادة العلمية من حيث التغليف \ التجليد.
- ✓ التناسب مع المعايير العالمية.
- ✓ وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة.

كيفية إعداد الحقيبة التدريبية:

هناك أربعة أنواع من الحقائب التدريبية:

- الحقائب المطبوعة. - لحقائب السمعية.

- الحقائب البصرية. - الحقائب السمع بصرية.

وسنعرض الحقائب المطبوعة ونظراً لكثرة استخدامها في البرامج التدريبية.

الحقائب المطبوعة :

مكونات الحقيبة:

تتكون الحقائب التدريبية الحديثة من أربعة مكونات أساسية يطلق علي كل واحدة منها لفظ (دليل) وهذه الأدلة هي:

١- دليل المتدرب أو (المشارك).

٢- دليل وسائل الإيضاح.

٣- دليل التطبيقات العملية.
٤- دليل المدرب.

أولاً : دليل المتدرب:

وهي المادة التي ستوزع علي المشاركين عند بداية البرنامج والتي تعتبر مرجعاً للمتدرب أثناء البرنامج وبعد الرجوع إلي العمل حيث يتم تطبيق ما تلقاه من معلومات ومهارات.

خصائص دليل المُتدرب:

١- يجب ان يتضمن دليل المتدرب المادة التدريبية التي ستوزع علي المتدربين في البرنامج علي هيئة نصوص كاملة ووافية تتفق مع الدراسة التحليلية للاحتياجات.
٢- يجب أن يكون هذا الدليل معداً قبل بداية البرنامج.
٣- يراعي إتباع المنهجية في إعداد الدليل عن طريق :
   - تنظيم وتسلسل محتوى الدليل.
   - تقسيم الدليل إلي وحدات تدريبية.
   - أتباع قواعد التعليم المتعارف عليها (من السهل ألي الصعب) – من العام إلي الخاص..ألخ .
٤- تحديد أهداف سلوكية لكل وحدة تدريبية.

مراحل إعداد التدريب :

المرحلة الأولي - التخطيط لإعداد الدليل:

يجب أن يكون شكل الدليل المشارك علي النحو التالي :

١- تقديم البرنامج، ويشتمل علي :
- ✓ الهدف العام للبرنامج التدريبي .
- ✓ الأهداف التفصليه للبرنامج وذلك وفق تسلسل الوحدات التدريبية التي يتضمنها الدليل.
- ✓ فهرس يتضمن محتويات البرنامج.
- ✓ الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

- ✓ مكان عقد البرنامج.
- ✓ المشرف علي تنفيذ البرنامج ووسائل الاتصال به.

٢- المواد التدريبية مرتبة علي شكل وحدات تتفرع من كل منها الموضوعات المترابطة التي تشملها.

المرحلة الثانية- إعداد المواد التي يتضمنها الدليل :

شروط إعداد المواد المطبوعة التي يتضمنها دليل المشارك

١- التركيز :

ويتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي :

- ✓ التحديد الواضحة لأهداف الموضوعات في الوحدة.
- ✓ التركيز علي المحتوي التدريبي من خلال تصنيف المحتوي إلي أولويات مختلفة.
- ✓ عدم الإسهاب في شرح البنود غير الهامة.
- ✓ عدم التكرار في توضيح النقاط المختلفة.

٢- الفائدة التطبيقية :

يجب أن يستفيد المتدرب من الدليل الذي يتسلمه في البرنامج التدريبي وذلك في الواقع العملي.

ولكي يتحقق ذلك يجب مراعاة ما يلي :

- ✓ عدم تركيز الحقيبة علي المعارف العامة أو الثانوية وتضمنيها لأكبر قدر من المعارف الأساسية المرتبطة بالمهارات التي يجب أن يتعلمها المشارك في البرنامج.
- ✓ تضمين الحقيبة مشكلات وقضايا واقعية ترتبط بعمل المشاركين حتى يمكن تحقيق الواقعية.

٣- الدقة والوضوح :

لتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلي في مرحلة الصيغة :

- ✓ البعد عن المغالاة والتركيز علي استخدام الحقائق والكلمات الصحيحة والأرقام ما أمكن ذلك.

- ✓ تحقيق مبادئ الوضوح والدقة والإيجاز والتماساك في الكتابة الفنية وجعلها تبدو واضحة وهادفة ومركزة علي المعني.
- ✓ استخدام الفقرات القصيرة ذات الجمال المألوفة والمتعارف عليها لغالبية المتدربين.
- ✓ استخدام التعبير اللغوي الصحيح والذي يتناسب مع مستوي المشاركين في البرنامج.
- ✓ تجنب الأخطاء اللغوية والإملائية من خلال المراجعة والتدقيق قبل الطباعة النهائية.
- ✓ إتباع مبدأ الكياسة من خلال البعد عن العبارات العدوانية أو المثيرة للضيق.
- ✓ استخدام الكلمات أو العبارات التي تصلح لجميع نوعيات المتدربين.
- ✓ عدم وجود تضارب بين الأجزاء المختلفة للدليل.

٤- الاعتبارية :

يرعي دائماً وضع المتدرب في الاعتبار أثناء إعداد الدليل.

ويتم ذلك من خلال :

- ✓ دراسة ما يريده كل من المتدربين والمشرفين الذي يعد لهم الدليل والتركيز علي ذلك.
- ✓ مراعاة المستويات المختلفة للمتدربين عند صياغة محتويات الدليل.
- ✓ إبراز الفوائد التي تتحقق من الدليل للمتدربين وللمشرفين وللمنظمة.
- ✓ يجب أن تبدأ محتويات الدليل من الوضع الفعلي للمتدربين وليس من الوضع المفترض بواسطة المدرب.

٥- البناء :

يتم تحقيق البناء في محتويات دليل المشارك من خلال مراعاة ما يلي:

- ✓ تنظيم وترتيب محتوي الدليل في شكل معارف ومهارات يسهل التدريب عليها.
- ✓ يراعي ف تسلسل وتنظيم الدليل ضمان تحقيق أفضل تدريب ممكن من خلال تلافي الازدواجية والتداخل بين مكونات البرنامج.
- ✓ إتباع قواعد التعلم عند إعداد محتويات الدليل.
- ✓ مراحل تسلسل الأهداف السلوكية المرحلية للوحدة وإسهامها في تحقيق الهدف السلوكي النهائي للوحدة التدريبية.

المرحلة الثالثة :- تحقيق صلاحية الدليل :

١- يجب التحقق من صلاحية المواد التدريبية للتأكد من أنها تحقق الغرض الذي تعد من أجلة.

٢- التركيز علي تحقيق الصلاحية بالتأكد من أن المواد التي يتضمنها الدليل ستمكن المتدربين من القيام بالأعمال التي كانوا غير قادرين عليها قبل التدريب أو قيامهم بها بشكل أفضل.

٣- يعتمد تحقيق الصلاحية علي اختبار عينة من المتدربين الذين سيتلقون محتويات الدليل من خلال فحص أداء المتدربين في اختبار يصمم لذاك... فإذا اثبت الاختبارات أن المتدربين قد تعلموا شيئاً جديداً أو قاموا بأداء العمل بشكل أفضل مما كانوا يؤدونه قبل التدريب فان هذا يعني نجاح الدليل، والعكس صحيح ومن ثم يقترح إجراء هذا النوع من اختبار الصلاحية كلما أمكن ذلك.

٤- يجب أن يكون تحقيق الصلاحية شاملاً بمعني إلا يقتصر علي تحقيق معين دون الأخر.

٥- عدم مقاومة المدربين وإدارة التدريب فكرة تحقيق الصلاحية اعتقاداً منهم بأنهم اقدر من المتدربين علي القيام بأنفسهم بتحقيق صلاحية المواد التدريبية.

المرحلة الرابعة:- مراجعة الدليل :

١- **العناية بمراجعة الدليل لتأكد مما يلي** :

قد يترتب علي مراجعة الدليل ظهور الحاجة إلي إجراء تعديلات علية ليكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف التدريب.

- ✓ قد يشمل التعديل جزءاً من الدليل أو إعادة النظر فيه بالكامل.
- ✓ مهما كانت العناية المبذولة في إعداد الدليل فأن المراجعة ستهيئ فرصة لكثير من التحسين وتلافي أوجه النقض والاسترشاد بآراء أصحاب المهنة .

٢- **بعد الانتهاء من مراجعة الدليل** يجب أن يعاد تحقيق صلاحيته مرة أخري نظراً لأننا أمام دليل جديد.

٣- **يجب علي كل من إدارة التدريب والمدربين** الاقتناع بأن إخفاق التدريب في تحقيق اهدافة قد يكون سببه الرئيسي عدم الاهتمام بإعداد ومراجعة وتحقيق صلاحية دليل المشارك .

المرحلة الخامسة:- إنتاج الدليل :

١- ضرورة استخدام الإمكانيات الكبيرة المتوافرة ف معالج النصوص(الناسخ الالكتروني) word processor لنسخ الدليل.

٢- يجب مراجعة الدليل بعد نسخة، والتأكد من خلوة من أي أخطاء مطبعية أو لغوية.

٣- يقترح تصوير الدليل بعد نسخة ، ومراجعته تمام ثم إعداده بشكل جذاب للنشر .

٤- توضيح محتويات الدليل في ملفات جيدة تحافظ عليها وتسهل من تداولها فضلاً عن تخزينها في قاعدة البيانات بالحاسب الآلي (الكمبيوتر) ما أمكن ذلم للاستفادة بها مستقبلاً.

كيفية تنظيم دليل المتدرب
١- الغلاف ويكون كالأتي:

شعار جهة العمل
اسم جهة العمل
اسم مركز التدريب

دليل المتدرب
اسم الحقيبة التدريبية
اعداد
اسم مُعد الحقيبة التدريبية

تحت إشراف
أسماء المشرفون على إعداد الحقيبة التدريبية ان وجدوا
سنة
سنة إعداد الحقيبة التدريبية

٢-الصفحة الثانية - المقدمة وتكون كالتالي:
مقدمة الدليل
السيد الفاضل عضو البرنامج

أهلا بك في مركز ويسرنا أن نضع بين يديك هذا الدليل كمرجع يمكن الاسترشاد به. لتغطية أهداف وموضوعات برنامج.

ونأمل في زيادة تفاعلك أثناء التنفيذ بينما يؤدي إلي زيادة العائد من التدريب.
وبالتالي لا تتردد في طرح أي سؤال تري من شأنه أن يثري هذا البرنامج.

٣-الصفحة الثالثة للبرنامج– تتضمن دليل البرنامج وتتكون من:
أهداف البرنامج
الأهداف التفصيلة للبرنامج تصاغ كالأتي:
يتوقع في نهاية البرنامج أن يكون قادراً علي:
١-أهداف الوحدة الأولي.
٢-أهداف الوحدة الثانية.
٣-أهداف الوحدة الثالثة.
وهكذا....
مدة البرنامج: (تكتب المدة التي سيتم تنفيذ البرنامج خلالها)
أساليب التدريب:(تكتب الأساليب التي ستستخدم في تنفيذ التدريب)
نظام التدريب: (تكتب القوانين واللوائح المنظمة للتدريب)
المدربون: (تكتب أسماء المدربون وصفتهم وخبراتهم و درجاتهم العلمية و الوظيفية)، و يفضا ان يكونوا نخبة من الأساتذة والممارسون ممن لهم خبرة ومشهود لهم بالكفاءة
المقيمون: (تكتب أسماء المقيمون وصفتهم وخبراتهم و درجاتهم العلمية و الوظيفية)،
كما تكتب الأساليب التي ستستخدم في التقييم،
(مثال) يتم تقييم المشاركين بالبرنامج من خلال الأساليب الآتية مثل:
١- اختبار تحريري ٥٠ درجة.
٢- تطبيق عملي ٣٠ درجة.
٢- النظام في حضور الدورة ٢٠ درجة.
إجمالي الدرجات ١٠٠ درجة.
٤- الصفحة الرابعة:- محتويات الدليل
يشتمل المحتوي للبرنامج علي الموضوعات التالية:

المحاضرة الأولي أو الموضوع التدريبي الأول

-العنصر الأول

-العنصر الثاني -وهكذا...

المحاضرة الثانية أو الموضوع التدريبي الثاني

-العنصر الأول

-العنصر الثاني

-وهكذا...

المحاضرة الثالثة أو الموضوع التدريبي الثالث

-العنصر الأول

-العنصر الثاني

-وهكذا...

٥- الصفحة الخامسة: الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج

نموذج الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج

اليوم والتاريخ	الموضوع التدريبي	التوقيت الزمني	عدد الساعات
السبت../..	افتتاح وتقديم الموضوع الأول	../.. ../..	١ ساعة ٣ ساعة
الأحد ../..	الموضوع الثاني	٩:٠٠– ١٠:٠٠	٤ ساعة
الاثنين../..	الموضوع الثالث	١٠:٠٠ – ٩:٠٠	٤ ساعة

ثانيا : العرض والإيضاح:

نصائح في استخدام الخطوط والصور في العروض التقدمية:

✓ أضف صوراً حقيقة أو مرسومة لوسائل الإيضاح ما أمكن فهي ترفع من مستوي الوسيلة.

- ✓ أضف الحركة علي عروض الكمبيوتر بلا مبالغة.
- ✓ أفضل الوسائل ما احتوت علي كلام قليل مع صور كبيرة.
- ✓ تأكد من مناسبة الإضاءة لوضوح الصورة بحيث يراك الناس ويرون الوسيلة كذلك.
- ✓ استعمل خطوط متناسقة لكل اللوحات ولا تكثر من استعمال الخطوط المختلفة.
- ✓ اكتب بخط كبير يراه الآخرون بوضوح بصرف النظر عن استخدام أوراق أو لوحات عديدة.
- ✓ ضع علامات علي النقاط المهمة.
- ✓ تأكد من استعمال قواعد الإملاء.
- ✓ لا تستعمل خطوط غريبة مثل الكوفي والأندلسي فبعض الناس لا يستطيعون قراءتها.
- ✓ لا تكتب في الثلث الأسفل من العرض التقديمي.
- ✓ لا تملأ العرض التقديمي بالكلام فيكفيك كلمات قليلة واترك الباقي للشرح الشفوي.
- ✓ استعمل الألوان البارزة فهي تشد الانتباه وتزيد الفهم وتحسن من جمال الوسيلة.
- ✓ استعمل عدة ألوان في الكتابة والإطارات.
- ✓ استعمل الألوان الغامقة للكتابة (الأسود، الأزرق الغامق، البنفسجي، الأخضر الغامق، البني...).
- ✓ استعمل اللون الفاتح علي الخلفية الغامقة وهي أفضل من استعمال الأبيض والأسود.
- ✓ لا تكثر الألوان بحيث تبدو اللوحة او (اللوحات) غير منسجمة.
- ✓ لا تستعمل ألوانا باهتة في الكتابة لعدم وضوحها.
- ✓ تجنب استعمال الأحمر والأخضر ما استطعت إذ أن نسبة من الناس يعانون من عمي الألوان.
- ✓ لا تستعمل لوناً بعيداً عن لون الخلفية السابقة حيث التدرج في الألوان يوحي بالاستمرارية.

- ✓ لا تملأ الوسيلة بالصور أو الرسوم بل اترك فراغات تريح العين.
- ✓ لا تضع اسم الشركة أو اسمك أو شعار الشركة علي كل لوحة أو التاريخ حيث يضعف ذلك اللوحة ولا داعي له.
- ✓ لا تستعمل الرسوم المتحركة فهي محاولة مبالغ فيها لجذب الانتباه وهي تشغل وتقلل من اثر الحديث.
- ✓ لا تستعمل صوراً ذات إخراج ردئ (ابذل جهداً في الإعداد).

نصائح عامة
في العروض التقديمية:

١) **استخدام الرسوم البيانية :**

الحديث لمجموعة من المختصين قد يحتوي علي رسوم بيانية وعرض للكمبيوتر.

٢) **جذاب:**

- ✓ ليكن عرضك التقديمي معد بإتقان ونظيف ومرتب ، ويشد الانتباه وألوانه جميلة.
- ✓ فيه تجديد وإبداع.

٣) **بسيط:**

- ✓ لا تملأ عرضك التقديمي بنقاط كثيرة بل قسمها علي أكثر من وسيلة فهي أسهل إلي الفهم والشرح.
- ✓ لكل نقطة رئيسية وسيلة واحدة.

٤) **كبير الحجم وواضح:**

- ✓ وذلك كي يستطيع الجالس في الصف الأخير رؤيته بوضوح وإلا سبب إزعاجا، وادي إلي نتائج سلبية.
- ✓ لا تستعجل عرضاً تقديمياً لا يستطيع الجمهور رؤيته وقراءة ما فيه حتي لا تضطر إلي شرحه وقراءته.

منوع:

- ✓ استعمل أنواع عديدة من وسائل الإيضاح فهي تشد الانتباه أكثر من النوع الواحد بحيث تتغير كل نحو ٢٨ ثانية إلي دقيقتين حسب جاذبية الوسيلة.

وسائل العرض والإيضاح:

هي كل المواد والأجهزة التي تساعد علي توصيل مادة البرنامج التدريبي للمتدربين، علماً انه لا توجد وسيلة واحدة تصلح لكل الحالات، ولا توجد وسيلة أفضل من غيرها، ويمكن استخدام أكثر من وسيلة في البرنامج التدريبي الواحد، وتشير الدراسات الإحصائية إلي (٣٨٨) طريقة تدريبية أساسية متداخلة.

فوائد الوسائل المساعدة للتدريب:

- ✓ تساعد علي توصيل المادة العلمية بطريقة أسرع.
- ✓ تشجيع علي مشاركة اكبر عدد من الحواس عند التدريب.
- ✓ تراعي الأساليب المختلفة للتدريب عند مختلف الأفراد المتدربين.
- ✓ تساعد علي جذب الانتباه وإثارة الاهتمام لفترات طويلة.
- ✓ تحفز الآخرين علي المشاركة وبالتالي إنجاح البرنامج.

أهمية وسائل الإيضاح:

- ✓ تفرز المعلومات المعطاة.
- ✓ تجسد الأشياء التي يصعب تصويرها.
- ✓ تساهم في التذكر والفهم.
- ✓ تساعد علي تسلسل الحديث لدي المتحدث والجمهور المستمع.

من أشكال العرض والإيضاح:

أفلام الفيديو:

نصائح لاستخدام الأفلام في المحاضرة:

- ✓ الفيلم بنفسك وبكل دقة فقد يحتوي علي لقطات غير مناسبة.
- ✓ تأكد من وضوح الصورة وحجم الشاشة ومناسبة الصوت والضوء.
- ✓ تأكد من بدء الفيلم عند الموضوع الذي تريد عرضه.
- ✓ اذكر الهدف من الفيلم قبل عرضه (لا تذكر الهدف إذا كنت تريد مفاجأة الجمهور).
- ✓ علق علي الفيلم باختصار بعد الانتهاء أو افتح نقاشاً حوله.
- ✓ لا تستخدم الأفلام بكثرة حيث يحضر الجمهور لسماع المحاضر (المدرب) وليس لمشاهدة الأفلام.
- ✓ لا تبالغ في تقديم الفيلم مثل (أجمل فيم ، وأروع لقطة...) فقد لا يكون كذلك لدي الجمهور.
- ✓ لا تشرح ما سيعرضه الفيلم بالتفصيل فذلك سيجعله مملاً للجمهور.

❖ **وبالنسبة للأفلام التدريبية يراعي الآتي :**

- ✓ الارتباط بمدة البرنامج.
- ✓ مناسب لقيم وأخلاق الجمهور.
- ✓ وضوح الصوت والصورة.
- ✓ سهولة الوصول إلي المغزى المطلوب من الفيلم.
- ✓ عدم التعليق علي الفيلم قبل عرضة كما سبق الإشارة.

تنظيم دليل وسائل الإيضاح

١- الصفحة الأولي: الغلاف ويكون كالأتي:

شعار جهة العمل
اسم جهة العمل
اسم مركز التدريب

دليل وسائل الإيضاح
اسم الحقيبة التدريبية

اعداد
اسم مُعد الحقيبة التدريبية
تحت إشراف
أسماء المشرفون على إعداد الحقيبة التدريبية أن وجدوا
سنة
سنة إعداد الحقيبة التدريبية

٢- الصفحة الثانية - **المقدمة وتكون كالتالي:**
مقدمة دليل وسائل الإيضاح
عزيزي المشارك
أهلا ومرحباً بك في مركز .... ببرنامج...
ونتمنى أن نحقق الفائدة المرجوة من عقد هذا البرنامج ونحن نود أن نلفت النظر لشئ مهم تحقق أهداف المنظمة التي تنسب إليها.

عزيزي المشارك

أن تفاعلك أثناء البرنامج مع كل الزملاء المشاركين والخبراء المنفذين للبرنامج هو الضمان الحقيقي لنجاحه وبالتالي لا تتردد في إبداء أي رأي تري من شأنه انه يفيد هذا البرنامج.

مع تمنياتنا بالتفويق

إدارة المركز

٣- الصفحة الثالثة

الهدف العام:

يهدف البرنامج إلي تنمية معارف ومهارات العاملين بإدارة .... بما يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة واقتدار

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

يتوقع ف نهاية البرنامج أن يكون المشارك قادراً علي :

٤- الصفحة الرابعة

الفهــــــــرس

دليل التطبيقات العلمية:

يتضمن جميع التطبيقات العملية وحلولها وهو خاص بالمدرب.

١- يجب أن يتضمن دليل التطبيقات مجموعة من الأدوات التي يستخدمها المدرب لتنفيذ اللقاءات التدريبية التي يكلف بها.

٢- يجب أن يشمل دليل التطبيقات مجموعة متنوعة من الأدوات **مثل :**

- الحالات العملية.
- التمارين والاستقصاءات.
- المختبرات.
- أوراق العمل.... الخ.

٣- يراعي في إعداد التطبيقات ارتباطها المباشر بالمحتوي التدريبي للبرنامج والتأكيد علي إكسابها المتدربين لمهارات تطبيقية وسلوكيات أكثر تطوراً يمكن قياسها أثناء البرنامج لضمان نقلها إلي واقع ومكان عمل.

مكونات أي تطبيق عملي :

١) الهدف من التطبيق.
٢) إرشادات للمتدرب لحل التطبيق.
٣) التطبيق نفسية.
٤) إجابات التطبيق.

التمارين المطلوبة لأي برنامج تدريبي :

١- اختبار قبلي وبعدي عن جميع مفاهيم البرنامج.
٢- أسئلة لتثبيت المعلومات بطريقة صح/خطأ عن كل وحدة أي لو كان عندنا ٤ وحدات نحتاج إلي ٤ تمارين.
٣- اختبار عن إجراءات العمل الرئيسية بوضع الإجراءات غير مرتبة ويطلب في ورقة الإجابة ترتيبها بالطريقة الصحيحة.

٤- نحتاج إلي أربعة نماذج في العمل ويطلب من المتدرب إيفائها بطريقة سليمة (أربعة تمارين) بشخصية افتراضية مطلوب التحقيق معه أو جمع معلومات عنه.
٥- تصميم موقف خيالي عن مشكلة معينة تواجه المتدربين في موقع العمل أو ميدان العمل.

تطبيق رقم ( )

الهدف من التطبيق :

قياس مدي.......................

إرشادات لحل التطبيق:

قبل البدء في الإجابة عن التطبيق أرجو قراءة الإرشادات الآتية:

١- اقرأ التعليمات التي يتضمنها كل سؤال من التطبيق جيداً قبل الإجابة عنه.
٢- اقرأ كل شيء قبل عمل أي شيء.
٣- يجب أن تكون إجابتك تلقائية بعيدة عن أي خوف أو تردد أو اضطراب.
٤- الإجابة عن الأسئلة المطلوبة بالتطبيق بكل دقة.

تنظيم دليل التطبيقات العملية

١- الصفحة الاولي

الغلاف ويكون كالأتي:

شعار جهة العمل
اسم جهة العمل
اسم مركز التدريب

دليل التطبيقات العملية
اسم الحقيبة التدريبية

اعداد

اسم مُعد الحقيبة التدريبية

تحت إشراف

أسماء المشرفون علي إعداد الحقيبة التدريبية ان وجدوا

سنة

سنة إعداد الحقيبة التدريبية

٢- الصفحة الثانية

رقم التطبيق	التطبيق
	الوحدة التدريبية الأولي
١	اختبار قبلي وبعدي
٢	تطبيق عن ....
٣	دراسة حالة عن ( )
	الوحدة التدريبية الثانية
٤	دراسة حالة عن ( )

فهرس بمحتويات الدليل:

٣- الصفحة الثالثة

عرض التطبيق الأول (الاختبار القبلي والبعدي)

المحور الأول:

تطبيق عن

(.....................)

الهدف من التطبيق : ....

إرشادات لحل التطبيق :

١) اقرأ التطبيق جيداً

٢) أعد قراءته مرة ثانية

٣) ثم يعرض الحل

المحور الثاني

التطبيق نفسه

....
....
....
....
....
....
....
....

المحور الثالث

حل التطبيق

....
....
....
....
....
....
....
....

ثم يتم عرض باقي التطبيقات بنفس الطريقة.
دليل المدرب :

يحتوي هذا الدليل علي ملخص للمواد التدريبية يستعين بع المدرب ويرجع إليه من وقت لأخر علي ذاكرته أو الاستناد إلي خبراته فقط وبالتالي يضمن استخدام وقت التدريب بشكل متوازن وتحقيق فعالية لقاءه التدريبي.

١- **يحتوي علي**:
- ✓ ملخص الوحدة التدريبية.
- ✓ إرشادات لتنفيذ التطبيقات العملية ودراسة الحالات.
- ✓ جدول المناقشة والتدريبات والمسار الذي يجب ان يتبعه في اللقاء التدريبي.

٢- **يجري إعداد دليل المدرب وفق تسلسل الوحدات التدريبية** الواردة في دليل المتدرب.

٣- **يجب أن يتضمن دليل المدرب الأجزاء التالية** لكل وحدة تدريبية:
- ✓ **ملخص المادة التدريبية**: حتى يمكن توزيع الوقت الخاص بالتدريب، وعدم إهمال المدرب أي جزء من الوحدة التدريبية.
- ✓ **قائمة بالمواد التدريبية** والتمارين والحالات والمباريات التي ستوزع أثناء تنفيذ اللقاء التدريبي.
- ✓ حتى يمكن للمدرب آن يراجعها، ويتأكد من توافرها قبل تنفيذه اللقاء التدريبي.
- ✓ **خطة التدريب**: والذي يجب أن يلتزم به المدرب لضمان تنفيذ التدريب بالشكل الذي يحدد الأهداف المحددة.
- ✓ **الإرشادات** التي يتبعها المدرب لضمان التنفيذ المنهجي لمحتوي البرنامج.
- ✓ **هامش خاص لتدوين أراء المدرب** بالدليل وأثناء وبعد تنفيذه للبرنامج واستخدامه لهذا الدليل به إدارة التدريب للتطوير المستقبلي.

تنظيم دليل المدرب:

يعتبر دليل المدرب المرشد الذي يهتدي به المدرب أثناء تنفيذه للقاءات التدريبية.

مكونات الدليل:

١) ملخص المادة التدريبية التي تتضمنها الوحدة التدريبية.
٢) قائمة بالمواد التي سيتم توزيعها أثناء التدريب لكي يتأكد قبل بداية اللقاء من توافرها.
٣) جدول المناقشات والتدريبات.
٤) إرشادات لحلول التطبيقات العلمية والعملية.

كيفية تكوين الدليل:

١- الصفحة الأولي

الغلاف ويكون كالأتي:

شعار جهة العمل
اسم جهة العمل
اسم مركز التدريب

دليل المدرب
اسم الحقيبة التدريبية

اعداد
اسم مُعد الحقيبة التدريبية

تحت إشراف
أسماء المشرفون على إعداد الحقيبة التدريبية إن وجدوا

سنة
سنة إعداد الحقيبة التدريبية

٢- الصفحة الثانية
تقديم الدليل ويكون كالأتي:
عزيزي المدرب
أهلا بك خبيراً لقيادة برنامج..
ونتمنى أن تحقق جهودك النتائج المخططة للبرنامج

لا نخفي عليك أن نجاح هذا البرنامج يتوقف علي مجهودك
وبالتالي نأمل :

١- اطلاعك علي دليل المتدرب وفحصه بدقة خاصة الأهداف المرجوة.
٢- التزامك بكل من دليل وسائل الإيضاح ودليل التطبيقات.
٤- دون ملاحظاتك بالقلم الرصاص في خانة الملاحظات بجدول المناقشات والتدريبات حيث أن ذلك سيفيد كثيراً في تطوير أدلة الحقيبة التدريبية الخاصة بالبرنامج.

زميلي المدرب
إن تعاونك معنا هو نجاح لكل منا
ونتمنى لك التوفيق
إدارة المركز

٣- الصفحة الثالثة

م	البند	الهدف التدريبي	الأساليب التدريبية	المعينات	الزمن بالدقيقة	ملاحظات
١	افتتاح البرامج	تحقيق سرعة اندماج المشاركين في البرنامج	المحاضرة	السبورة	١٠	
٢	أهداف البرنامج	مقارنة الأهداف التخطيطية بالأهداف المتوقعة للمتدربين	محاضرة نقاشية	السبورة	٣٠	
٣	سير البرنامج	التوصل إلي إستراتيجية مشتركة بين المدرب والمتدرب	نقاش للاتفاق علي النواحي التنظيمية للبرنامج	السبورة	٣٠	

		إجمالي الزمن

تقديم البرنامج:

الهدف جذب انتباه المشاركين لأهمية البرنامج والعمل علي تحقيق الأهداف المرجوة منه

جدول المناقشات والتدريبات :

٤- الصفحة الرابعة

الوحدة التدريبية الأولي

(.................................)

ملخص الوحدة التدريبية الأولي

إرشادات لحلول التطبيقات

جدول المناقشات والتدريبات

٥- الصفحة الخامسة

بند ١ ملخص له

بند ٢ ملخص له

٦- الصفحة السادسة

إرشادات وحلول التطبيقات

تطبيقات رقم ١ يذكر عنوان التطبيق

١- توزع التطبيقات علي المشاركين و أطلب منهم الاطلاع عليه.
٢- حدد الهدف من التطبيق (مرفق بدليل التطبيقات)
٣- قم بتقسيم المشاركين إلي مجموعات يكون عددها مناسب.
٤- أطلب من المشاركين تنفيذ خطوات الحل المرفق مع التطبيق.
٥- أترك للمتدربين فرصة كافية للتوصل إلي الحل.
٦- قم بالرد علي الاستفسارات التي يقدموها.
٧- اطلب من المشاركين العودة إلي مناقشة ما تم التوصل إليه وتحديد الحل الأمثل.

٦- الصفحة السابعة

جدول المناقشات والتدريبات :

اسم الوحدة : ....

الهدف من الوحدة :

اذكر الهدف من عناصر الوحدة علي النحو التالي :

١- التعرف علي مفهوم ....

٢- التعرف علي أنواع ....

٣- مهارات ....

٤- الخطوات العلمية ....

٦- الصفحة الثامنة

م	العنصر	الهدف السلوكي	الأساليب التدريبية	المعينات	الزمن بالدقيقة	ملاحظات
١	الأول	التعريف بـ	مناقشة محاضرة	سبورة بروجكتور شفافة رقم (١)	٣٠	
٢	الثاني	اكتساب مهارة	مناقشة تطبيق رقم (١)	سبورة برجكتور رقم (١)	١٢٠	

الفصل السابع
تقييم النشاط التدريبي

- ✓ مفهوم ومستويات تقييم النشاط التدريبي:
- ✓ فلسفة و أهمية تقييم التدريب:
- ✓ قياس عائد التدريب:
- ✓ أهداف وفوائد التدريب التي يمكن قياس العائد منها:
- ✓ استمارة متابعة متدربين

الفصل السابع
تقييم النشاط التدريبي

أولا- مفهوم ومستويات تقييم النشاط التدريبي:

١– المفهوم:

لابد لتحقيق جودة التدريب أن يكون نظاماً متكاملاً من المدخلان والعمليات والمخرجات والإجراءات عناصر مترابطة ومتداخلة وتمثل عمل المتابعة وتقييم البرامج التدريبية المرحلة التي تلازم جميع الأنشطة وجميع المراحل بداية من تحديد الاحتياجات وتصحيحه وتنفيذ البرامج وتمتد إلي ما بعد انجاز فعاليات البرامج التدريبية لقياس أثرة علي الإدارة وإنتاجية المنظمة، وتعمل عمليات المتابعة في التدريب بمثابة مراقبة لتنفيذ الخطة لضمان سيرها طبقاً للوقت والمنهج المخطط وتحديد الانحراف أو المعوقات وتجميع البيانات والمؤشرات الإحصائية التي تساعد في التصحيح الفوري للأداء والحفاظ علي ما انفق من وقت وجهد وأموال في مراحل التدريب من التخطيط والتنفيذ ويتم التعرف علي درجة نجاح الأداء التدريبي وتحقيق الأهداف من خلال التقييم كما يتم قياس تناسب العائد مع التكلفة.

٢– وظيفة التقييم:

تقوم وظيفة التقييم بتقييم الأداء التدريبي وكذلك مدي فاعلية البرامج ونظام التدريب.

وتشمل عملية التقييم بصفة عامة ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

أ- المدربون.
ب- المشاركون.
ج- العمليات التدريبية.

مراحل عملية المتابعة والتقييم:

أولاً: مرحلة ما قبل التدريب:

وتمتد عملية التقييم لتشمل قبل البرنامج ويطلق عليها التقييم القبلي للتحقق من الآتي:

- ✓ انه تم إتباع الأسلوب والمنهج العلمي في حصر وتحليل وتحديد الاحتياج التدريبي بشكل واقعي ينتج عنه تحديد العاملين المطلوب تدريبهم فعلاً.
- ✓ التأكد من تصميم المناهج التدريبية بأسلوب يركز علي المهام الحيوية التي يقوم بها المتدرب مع توافر المعلومات المطلوب إكسابها وتنميتها والمتعلقة برفع قدرات ومهارات المشاركين بالشكل الذي يحقق عائد للتدريب.
- ✓ التأكد أن هناك قاعدة بيانات للمدربين الذين تتوافر فيهم معايير اختيار المدربين ويتم الترشيحات للمدربين وفقاً لقاعدة البيانات بعيداً عن العشوائية في الاختيار والمجاملات و المحسوبيات .
- ✓ التأكد من إعداد الحقائب التدريبية بكل برنامج بشكل احترافي مما يساعد علي تكامل عملية التنفيذ وإخراج هذه الحقائب متضمنة أربعة أدلة (المدرب- المتدرب – وسائل الإيضاح – التطبيقات العملية).
- ✓ التأكد من تجهيز القاعات التدريبية والمعينات والمساعدات التدريبية وذلك من حيث سعة القاعة مقارنة بأعداد المتدربين والإضاءة والتهوية وانسيابية الحركة داخل القاعات.
- ✓ التأكد من أن القائمين علي الأشراف مؤهلون علمياً وعملياً ويتصفون بالمهارات الشخصية من الذكاء والأمانة وحسن التصرف في الأمور بالإضافة إلي مهارات الاتصال والمظهر العام والثقافة العامة.

- ✓ التأكد من وجود لوائح إدارية ومالية تنظم النشاط التدريبي ومكافآت المدربين والمشرفين وإعداد المواد العلمية.
- ✓ توافر المعايير البيئية للتدريب (أجهزة الاتصال – المكتبة – كافيتريات – أجهزة الصحة والسلامة المهنية – المطبعة – ألآت التصوير – مكان استراحة المتدربين).

ثانياً: المتابعة والتقييم أثناء عملية التنفيذ (المتابعة الدورية):

أن الهدف الرئيسي لتقييم البرامج التدريبية هو جمع البيانات التي تستخدم أساسا لتحسين نظام التدريب أو لتطوير الاستراتيجيات ومراقبة جودة التنفيذ بكل مكوناتها لذا يجب أن يشمل التقويم جميع العناصر المشاركة في تنفيذ البرامج التدريبية حيث أنها تتفاعل وتتكامل جميعها لتحقيق أهدافها.

كما توجد أهداف ثانوية هي:

١. التأكد من أن التنفيذ للبرامج يتم بشكل منسق كما هو مخطط ومصمم وعدم الانحراف عنه نظراً لأنه لا يمكن تحديد صدق أو فاعلية البرامج التدريبية تحت ظروف الارتجالية والعشوائية في العمل.
٢. أن تنفيذ البرامج يغطي احتياجات المتدربين للتدريب ويمكن تطويره ورفع كفاءته أثناء الخدمة.
٣. الاستفادة من المعلومات والبيانات التي يوفرها التقويم في علاج جوانب الضعف وإدخال التعديلات عليها (التغذية الراجعة).

أساليب تقييم البرامج التدريبية في مرحلة التنفيذ:

١. **تحليل الموقف التدريبي وذلك عن طريق :**

أ- تشغيل البرنامج التدريبي علي شريط فيديو مثلاً وإعادة عرضة ثم نقده وتحليله والوقوف علي ايجابيات وسلبيات وتحديد وسائل عمل علاجها.

ب- ملاحظة التفاعل الحادث في بيئة التدريب فتقويم التفاعل بين المتدرب والمدرب وإثناء تنفيذ البرنامج ومعرفة أثرة وتحليل مناقشتهم وآرائهم ، ومدي توظيفها لتحقيق أهداف البرنامج يعتبر احد أساليب تقويمه.

ج- مقارنة البرنامج التدريبي المراد تقويمه ببرنامج تدريبي آخر مشابه له ويحقق نفس أهدافه وسبق الحكم عليه بالجودة والكفاءة من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في هذا المجال.

٢. تقيم البرامج التدريبية في ضوء الكفاءات اللازمة للمعلم حيث يمكن إعداد بطاقة أو مقياس بهذه الكفاءات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة، والحكم علي جودة هذه البرامج في ضوئها، وبعد تحليل أهدافها.

٣. تقييم البرامج التدريبية في ضوء الأدوار التي يقوم بها المتدرب في موقع العمل ، ومدي فعالية هذه البرامج في تحسين أداءه و أدواره التي تم الاتفاق عليها من قبل.

٤. تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر:-

أ- **المتدرب**:

غالباً ما يكون المتدربون في أفضل وضع لإعطاء مرئيات من البرامج التدريبية ومحتواها وأساليبها ووسائل تقويمها، ولذلك يجب الاستفادة من هذا المصدر للمعلومات في تحسين هذه البرامج وعلاج نواحي القصور بها، باستخدام الاستبيانات المسحية وإجراء المقابلات مع المتدربين وتحليل نتائجها، وعلي الرغم من حقيقة أن ردود أفعال وأحكام المتدربين هامة وضرورية لكنها غالباً، تفتقر إلي الموضوعية والثبات، ولذلك يجب إعادة وسائل جمع البيانات بعناية، والاستخدام الماهر والتفسير الذكي للنتائج يؤدي إلي تحسين موضوعية وثبات البيانات التي يتم جمعها عن طريق هذه الوسائل.

ب- المدرب:

يعتبر المدربون أيضا جزء لا يتجزأ من التدريب، ولهذا السبب فإن ملاحظاتهم وإحكامهم تعتبر مدخلات ضرورية لتقويم البرامج التدريبية، كما أن خبراتهم ومعلوماتهم تفيد واضعي البرنامج وتوفر لهم قدر كبير من التغذية الراجعة للتحسين والتطوير، وعلي الرغم من خطورة تحيز المدربين وذلك لرغبتهم في تحسين صورتهم ، فمن الضروري جمع تحليل أراء هؤلاء الأفراد الذين اقرب ما يكونون إلي المتعلم (المتدرب) وتعتمد موضوعية أحكام المدربين علي المجال الذي يتم بحثه والوسائل المستخدمة في جمع البيانات.

ج- **مقوم التدريب**:

يعتبر مقوم التدريبات ذوي الخبرة من أفضل مصادر البيانات الصادقة والموثوق فيها عن فعالية مكونات البرامج وقياس فعاليتها والمعايير التي يقومون علي أساسها.

د- **مدير التدريب**:

حيث يكون مدير التدريب هو المسئول في النهاية عن فاعلية وكفاءة نظم وبرامج التدريب التي يتم تصميمها وإعدادها وتنفيذها داخل جهاز التدريب ومؤسساته وعلي الرغم من ان مدير التدريب قد يكون غير مشارك في البرامج التدريبية بشكل مباشر إلا أن تعليمة وخبراته تسمح لع بإعطاء تقويم متخصص (professional) بفاعلية مكونات البرامج وكيفية علاج نواحي القصور بها.

ز- **مشرف التدريب**:

(في مكان العمل) يمكن لمسئولي ومنفذي البرامج التدريبية تقديم عند تقويم البرامج من حيث الكفاءة إستراتيجية ومواده التدريبية.

العناصر التي يتم تقييمها أثناء التنفيذ:

١. **فلسفة وأهداف البرنامج للتأكد من ان:**

١/١ البرنامج التدريبي فلسفة واضحة ومحددة.

٢/١ للبرنامج التدريبي أهداف واضحة ومحددة.

٣/١ ترتبط البرامج التدريبية بأهداف وفلسفة هذه المرحلة؟

٢. **محتوي البرنامج للتأكد من ان:**

١/٢ يرتبط محتوي البرنامج بأهدافها.

٢/٢ يرتبط محتوي البرامج التدريبية باحتياجات المتدربين.

٣/٢ يراعي محتوي البرنامج التدريبي خصائص نمو المتدربين.

٣. **الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية للتأكد من أن:**

١/٣ تتضمن الأساليب التدريبية الايجابية والفاعلية.

٢/٣ تناسب أساليب التدريب مع المحتوي العلمي للبرنامج.

٣/٣ تتمشي أساليب التدريب مع خصائص نمو المتدربين.

٤/٣ تتنوع أساليب التدريب في البرامج التدريبية.

٤. **الوسائل المعينة في البرامج التدريبية للتأكد من :**

١/٤ ترتبط الوسائل المستخدمة بموضوع البرامج التدريبية.

٢/٤ تتنوع الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية.

٣/٤ تساعد الوسائل المستخدمة علي فهم محتوي البرامج.

٥. **المدربون للتأكد من:**

١/٥ يتصف المدربون بالكفاءة العلمية التدريبية.

٢/٥ يتصف المدربون بالتخصص المناسب في كل موضوع.

٣/٥ يبدو المدربون متحمسون للعمل في البرامج التدريبية.

٤/٥ يحرص المدربون علي استخدام أساليب مشوقة.

٥/٥ يحرص المدربون علي استخدام وسائل فعالة اكبر.

٦/٥ يحرص المدربون علي مشاركة المتدربون بفاعلية.

٧/٥ توجد لدي المربين القدرة علي معرفة تقنيات الوسائل المستخدمة.

٦. إدارة البرامج التدريبية للتأكد من ان:

١/٦ تستقبل المتدربين بأسلوب يحفزهم علي المشاركة الايجابية.

٢/٦ تنظيم البرامج بطريقة تحقق أهدافها بفاعلية.

٣/٦ توفر المناخ المناسب لتنفيذ هذه البرامج.

٤/٦ تقدم الخدمات اللازمة للمتدربين اثناء تنفيذ البرامج.

٥/٦ تدارك الصعوبات أثناء تنفيذ البرامج وتذليلها.

٦/٦ تحتفظ بقاعدة بيانات عن المتدربين لمتابعتها.

٧/٦ تلتزم بالأوقات المحددة في تنفيذ البرامج بدقة.

٨/٦ تقييم البرامج التدريبية بموضوعية.

٩/٦ تطوير البرامج التدريبية باستمرار.

مرحلة نهاية البرنامج:

التقييم بعد نهاية البرنامج (التقييم البعدي):

وتنقسم هذه المرحلة إلي مرحلتين:

المرحلة الأولي:

أ- تقييم في نهاية البرنامج مباشرة أي آخر يوم في الدورة ويتم تقييم جميع العناصر السابق الإشارة إليها في مرحلة التنفيذ.

ب- يتم تصميم نماذج التقييم وفقاً لرؤية كل مؤسسه تدريبية والعوامل والأهداف المراد الوصول إليها.

المرحلة الثانية:

تقيم المتدربين بعد العودة إلي أعمالهم بفترة عن طريق عدد (٢) نموذج، **أحدهم يستوفي عن طريق المتدربين للتأكد منهم:**

١- تحسين الأداء والجودة والابتكار.

٢- حساب القيمة المضافة الناتجة عن التدريب.

٣- تطوير في أسلوب العمل.
٤- السرعة في الأداء.

ويستوفي النموذج الثاني من الرئيس المباشر الذي يحتوي علي رؤية الرئيس وفي أداء المرؤوس بعد عودته للعمل للوقف علي:

١- مدي التحسن في الأداء وتطبيق ما تم التدريب علية في واقع العمل.
٢- مدي تعاونه مع الرؤساء.

فلسفة و أهمية تقييم التدريب:

التقويم عملية منظمة لتقدير الاستحقاق والقيمة وتبرز أهمية في الآتي:

- ✓ يحسن التخطيط ويجعله أكثر ارتباطا بالأهداف بما يخدم عملية تحسين التنفيذ.
- ✓ يسهم في تقرير أهمية التدريب ويبرز الاستثمار فيه.
- ✓ إبراز نواحي القوة والضعف.
- ✓ إقناع الإدارة العليا بان النشاط التدريبي يمثل ميزة تناسيه رئيسية وهو مهم كالوقت والمال والوارد.
- ✓ يحول عمليات التدريب لخدمة بيئة العمل ويصب في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي.
- ✓ تستخدم مؤشرات التقييم في تطوير البرامج التدريبية والتي ظهرت بعض الملاحظات عليها.
- ✓ تحديث سجلات المدربين وإدخال عناصر جديدة.
- ✓ إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة تكلفة البرامج مع عائدة وتحديد الفوائد المباشرة والغير مباشرة التي تعود علي المنظمة نتيجة التدريب.

قياس عائد التدريب:

ابتكر "دونالد كير كبا تريك" الأستاذ الجامعي بجامعة ديسكنسون أسلوب لقياس عائد التدريب هو الوحيد الصالح إلي الآن وقدرت اجتهاداته بعد ذلك علي الإضافة علية دون استبداله.

أنواع القياسات:

يقوم منـهج "كير كبا تريك" علي قياس العائد من التدريب علي أربعة مستويات داخل محورين وهما:

أولا: محور العائد قصير الأجل:

١. الاستجابة (التقويم عدد مستوي رد فعل المتدرب) وفي هذا المستوي يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب و أسلوبه ويتم ذلك باستخدام استطلاعات توزع عليهم.
٢. المهارات المكتسبة: ويقيس هذا المستوي ما تعمله المشاركون من البرنامج التدريبي ويتم القياس من خلال اختبارات تعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.

ثانياً: محو العائد طويل الأجل:

١. التأثير علي الأداء:

في هذا المستوي يتم قياس التدريب علي الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

٢. **النتيجة (التقويم علي مستوي المؤسسة)**:

وهذا هو اعقد مستويات قياس العائد علي التدريب ويتم فيه قياس نوعين من العائد:

أ- عائد قبل القياس:

ويشمل قياس تأثير التدريب علي مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات، ويتم احتساب العائد علي استثمارات التدريب (العائد من التدريب – تكلفة التدريب).

تضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات الآتية:

- ✓ تكون المعادلة اقل من الصفر عندما تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.
- ✓ تكون نتيجة المعادلة هي الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.
- ✓ تكون نتيجة المعادلة اكبر من الصفر (٠+١) عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطرق التالية:

القيمة المضافة للتدريب – القيمة الحالية للمرحلة الجمالية لتأثير التدريب علي مدي الأعوام القادمة – قيمة التدريب.

العائد للتدريب = الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب عليهم – تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب.

المؤشرات المستخدمة لحساب قياس عائد التدريب:

١. الإنتاجية (أرقام المخرجات أو المبيعات)
٢. التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة).
٣. الوقت (حساب وقت التشغيل او انخفاض وقت تعطل الآلات ...الخ).
٤. الجودة (الأخطاء أو المرتجعات ... الخ).
٥. السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسبة الغياب أو العنف...الخ).
٦. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء).
٧. المهارات المكتسبة.
٨. الترقي الوظيفي.
٩. الابتكار والمبادرة الفردية في العمل.
١٠. تقليل النفقات.

أهداف وفوائد التدريب

التي يمكن قياس العائد منها:

للإجابة علي هذه التساؤلات لابد التأكيد علي حقيقة هامة وهي ضرورة تحديد وبصفة قاطعة الاحتياج التدريبي (الفجوة التدريبية) أولا وهذا أمر هام يصلح أن يكون موضوعاً في حد ذاته.

لابد أولا حساب تكاليف التدريب الذي تتمثل في:

١. الإمكانيات البشرية المناسبة (خبراء تدريب – إدارة تدريب – متدربين) وهذه التكلفة تحسب علي أساس هذا العنصر.
٢. الإمكانيات المادية وتشمل مكان التدريب بتجهيزاته المختلفة سواء كان ذلك عملياً يشمل معامل نقد أو واقع عمل يتم تجهيزها أو قاعات تدريب ترتب بوسائلها ... الخ. بالإضافة إلي أن هناك مواد التدريب من أجهزة ضرورية أو مواد علمية أو حالات دراسية وفي كل ذلك تستعمل الوسائل الضرورية لكل حالة وهذه تكلفة معلوم أنها عالية.
٣. الوقت ويشمل ذلك زمن التدريب وتكلفة ذلك يدخل فيها جميع العناصر المشار إليها ولابد من حساب عنصر الزمن حساباً دقيقاً كعنصر أساسي من عناصر تكلفة التدريب وهي تكلفة باهظة أيضا.
٤. التقييم وهذا أيضا له تكلفة وفقا لعناصره المختلفة.

ومما تقدم يتضح لنا ما يمثله من أهمية وخطورة ولها مردودها وعلي المعنيين والمختصين أن تهتم بقياس العائد من هذا النشاط بغرض تفعيل المردود ومراجعة الأنشطة حتى تحقق الهدف المرجو منها.

. أهداف وفوائد التدريب التي يمكن قياس العائد منها:

هناك جملة من الفوائد تحقق بالتدريب والتدريب المستمر فيها:-

تقليل الأخطاء والعيوب في العمل.
- ✓ تأهيل العاملين لشغل وظائف اعلي.
- ✓ رفع معدلات الإنتاجية.
- ✓ زيادة الخبرات وتقليل نفقات العمل.
- ✓ تحسين المعارف بما يواكب متطلبات ومستجدات العمل.

تجربة "سركة سوداتل" للاتصالات في قياس العائد التدريبي:

تتبع شركة "سوداتل" أساليب عدة لمتابعة العائد التدريبي وقياسه فقد تم تصميم استمارة قياس العائد التدريبي علي الأداء وقد صممت خصيصاً لمتابعة الفرد (المتدرب) بعد عودته للعمل وقد امضي أكثر من ستة أشهر من انتهاء التدريب وهي مصممة ليتمكن المتدرب ورئيسه المباشر ورئيس الوحدة من ان يقدم كل منهم تقريراً عما تحقق نتيجة التدريب.

بالإضافة إلي الأساليب التي يتبعها قطاع التدريب بموجب خطط يضعها بنظام لقياس هذا العائد؟

والجدول دناه يوضح جانباً مما تحقق من عائد تدريبي ملموس نتيجة لدورات تدريبية تم عقدها للعاملين "بسوداتل" في بعض المجالات وفق للاحتياجات التدريبية.

جدول يوضح عائد تدريبي ملموس نتيجة لدورات تدريبية.

اسم البرنامج	عدد المشاركين	قبل التدريب	المردود بعد التدريب
التدريب الميداني للعاملين بخدمات العملاء (استلام الشيكات + تسويق الخدمات +المهارات السلوكية.	١٢٦	. عدم الإلمام الصحيح بكيفية استلام الشيك ومراجعتة ترتب علي ذلك تراكم المديونية وظهور مشاكل الشكات عند التحصيل. . ظهور صفوف العملاء الطويلة. . فروقات في النقود عند نهاية اليوم لدي الموظف.	.قلة الشبكات المرجعية. . سرعة الإجراءات لدي موظف النافذة. . عدم وجود فروقات لدي المتدرب عند نهاية اليوم وتسليم خزينته بطريقة عملية.

استمارة متابعة متدربين

الجزء الأول:

- **اسم البرنامج التدريبي.**..
- **مدة البرنامج** ....
- **تاريخ تنفيذه** ....
- **الجهة المنفذة** ....
- **عدد المشاركين** ....

عنوان الوظيفة قبل وبعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي:

الإجابة	العدد	النسبة
تغيرت		
لم تتغير		

الفصل الثامن
(التدريب بين الواقع والمأمول)

- ✓ أهمية التدريب.
- ✓ أهداف التدريب.
- ✓ شروط التدريب.

الفصل الثامن
(التدريب بين الواقع و المأمول)

أهمية التدريب:

- ✓ التدريب من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص علي مواكبة التغيير في مجال التكنولوجيا والإدارة.
- ✓ التدريب ينمي المهارات و القدرات، مما يساهم في تحسين مستوي الفرد الاقتصادي، و يزيد من درجة الأمان الوظيفي.

أهداف التدريب:

للتدريب فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات.

أ)- المنظمة:

١- تحسين الربحية.
٢- تحسين الروح المعنوية.
٣- تحسين سمعة المنظمة و صورتها.

ب)- الأفراد:

١- زيادة فاعلية القرارات.
٢- يساعد علي الثقة بالنفس.
٣- يساعد الأفراد علي كيفية التعامل مع الضغوط.
٤- تقديم معلومات جديدة.
٥- يفتح مجال أمام الترقية.

ج)- العلاقات الإنسانية:

١- تحسين وسائل الاتصال.
٢- تقديم معلومات عن السياسات و الأنظمة.
٣- ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي.

٤- يعمق الشعور بحب العمل و مكان العمل.
٥- يرفع معنويات العاملين.

شروط التدريب:

١- دعم و تأيد الإدارة العليا، ماديا و معنويا.
٢- يجب أن تركز جهود التدريب ماديا و معنويا.
٣- تلبية الاحتياجات الفعلية للوظائف و المنظمة.
٤- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
٥- التأكد من صلاحية برامج التدريب.
٦- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب يغطي فعليا الإنفاق علي التدريب.
٧- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب.

نظام التدريب

تصميم نظام التدريب :

- ✓ ليس المقصود بها تصميم برامج التدريب؛ حيث أن ذلك جزء من عملية واسعة و معقدة هي تصميم نظام التدريب.
- ✓ يعتمد نجاح التدريب في المنظمات علي مدي التخطيط الجيد لهذا النظام.
- ✓ يجب النظر إلي " عملية تصميم نظام التدريب " علي أنها متعددة الأوجه، و متماسكة و تكمل بعضه بعضا.

مراحل نظام التدريب:

يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات.
ثانياً: مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.
ثالثا: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
رابعا: مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات.

في هذه المرحلة يجب أن نجيب علي الأسئلة التالية.

١)-أي مواقع المنظمة تحتاج إلي تدريب؟

٢)- من الذين يحتاجون إلي تدريب؟

٣)- ما هو نوع التدريب المطلوب؟

الإجابة علي هذه الأسئلة تتحدد في ضوء تحليل العناصر التالية.

أ)- المنظمة. ب)- العمل. ج)- الأفراد.

أ)- المنظمة (التحليل التنظيمي) :

- ✓ الهدف من هذا التحليل هو اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات.
- ✓ تعطي الإدارة مؤشرا للحاجة للتدريب.

ب)- العمل (تحليل العمليات أو الوظائف) :

الهدف منها:

- ✓ الهدف منها، هو تحديد المستوي المطلوب من الأداء والمهارات و القدرات المطلوبة.

ج)- الأفراد (تحليل الأفراد) :

الهدف منها

- ✓ تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.
- ✓ معرفة القدرات و المهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

طرق جمع البيانات عند تحديد الاحتياجات:

١) الجان الاستشارية.

٢) مراكز التقويم الإداري.

٣) استبيانات الاتجاهات (لكشف درجة الرضا الوظيفي).

٤) المناقشات الجماعية التي تتم بين الرئيس و المرؤوسين.

٥) مقابلات الموظفين لمعرفة احتياجاتهم للتدريب.

٦) مقابلات الخارجين من الخدمة.

٧) ملاحظات السلوك و التصرفات، من خلال الرئيس أو مدربين خاصين.

٨) تقويم الأداء، و هي اقل تكلفة نظرا لوجود معلومات مسبقة.
٩) قوائم الاستقصاء (تتضمن أنواع المهارات و درجة أهميتها).
١٠) اختبارات المهارات.

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية.

- ✓ بعد أن تتحدد الحاجة الفعلة للتدريب، نبدأ المرحلة الثانية و هي تحديد الأهداف.

❖ معايير تحديد الأهداف:

- ✓ لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- ✓ لابد وأن تكون معيار يقاس عليه الأداء المطلوب.
- ✓ لابد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعا، سواء من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

ثالثا: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة و هي:

(١)- تهيئة المناخ و الإعداد للتدريب:

- ✓ التأكد من القدرات الذهنية للمتدرب.
- ✓ التأكد من وجود الدافعية.
- ✓ معرفة نتائج التدريب.
- ✓ الاحتفاظ بمكاسب التدريب.
- ✓ تصميم الأسلوب التدريبي.
- ✓ الاستعدادات.
- ✓ تسريع عملية التعلم.

(٢)- اختيار البرامج التدريبية:

- ✓ يخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة تدريبية.

(٣)- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

أ) التدريب علي رأس العمل :

يغطي الاحتياجات التدريبية: لغير الإداريين و يتميز بواقعية.

- ✓ **التدوير الوظيفي:** إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله و إسناد إليه واجبات إضافية و حرية اكبر لاتخاذ القرار.

- ✓ **التدريب الوظيفي المبرمج**، ويتم ضمن خطوات متلاحقة و بترتيب منطقي للعمليات.

ب) التدريب خارج العمل :

- ✓ **يشمل التدريب خارج العمل**، البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف.
- ✓ **أهم الوسائل التدريبية:**
  - المحاضرة.
  - الندوات و حلقات العمل.
  - الوسائل السمعية و البصرية.
  - المحاكاة.
  - التنمية الذاتية.
  - دراسة الحالات.

رابعا: مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

- ✓ تقويم المتدربين.
- ✓ متابعة الرؤساء و المشرفين.

أحكام و ضوابط التدريب:

- ✓ يتلق كافة الموظفين التدريب اللازم وفق متطلبات الأعمال والتشغيل الخاصة بالشركة بما يتناسب مع مستويات أداء الموظفين و قدراتهم.

- ✓ يتم تقيم احتياجات الموظفين التدريبية نهاية كل سنة، و ذلك اعتمادا علي نتائج تقييم أداء الموظف و خطط و أهداف التدريب السنوية.
- ✓ إتاحة الفرصة لكل موظف لحضور دورات تدريبية خلال السنة بأي طرق و أنواع التدريب، حسب احتياجات التطوير و الميزانية المعتمدة.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم فاعلية البرامج التدريبية عند نهاية كل برنامج تدريبي من خلال جمع و تحليل البيانات المتعلقة بطريقة تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

تطوير التدريب

تصور مقترح

لمهام و اختصاصات

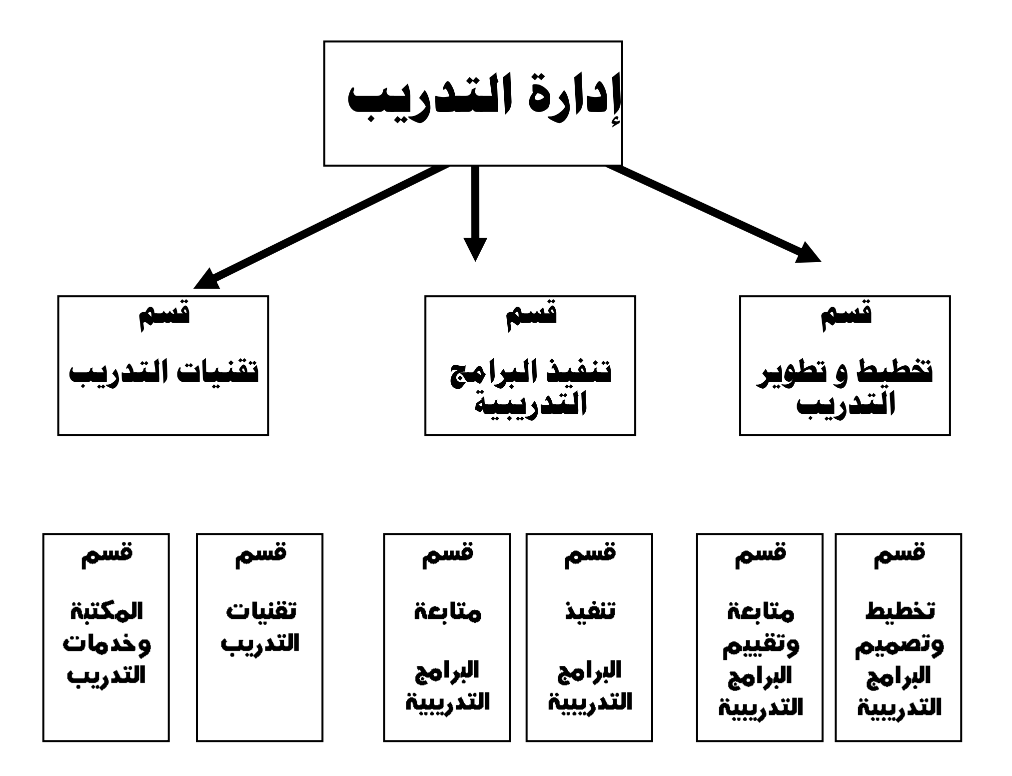
إدارة التدريب

تصور مقترح

للهيكل التنظيمي

لإدارة التدريب

(أقسام إدارة التدريب)



تصور مقترح
للهيكل التنظيمي
لإدارة التدريب
(أقسام إدارة التدريب)

أقسام إدارة التدريب:

تُقسم إدارة التدريب إلي ثلاثة أقسام:

أولاً: قسم تخطيط و تطوير البرامج التدريبية.
ثانياً: مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.
ثالثا: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.

أولاً: قسم تخطيط و تطوير البرامج التدريبية.

و تكون مهامه ما يلي:

١)-تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢)- إعداد خطة التدريب.

٣)- إعداد وتصميم البرامج التدريبية.

٤)-إعداد الميزانية التقديرية للبرامج التدريبية.

٥)- إعداد الدراسات و البحوث التي من شأنها رفع كفاءة التدريب.

٦)- إعداد الإحصاءات و البيانات الخاصة بالبرامج و المتدربين.

٧)- إعداد دليل التدريب.

٨)- متابعة و تقييم تنفيذ البرامج التدريبية.

٩)- متابعة و تقييم خطة التدريب الثانوية.

و يلحق بهذا القسم الأقسام التالية :

١)- قسم تخطيط و تصميم البرامج التدريبية :

و تكون اختصاصاته ما يلي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ إعداد خطة التدريب الثانوية.
- ✓ إعداد الميزانية التقديرية لتنفيذ خطة التدريب.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ إعداد دليل التدريب، في كافة المجالات التخصصية.
- ✓ مراجعة تصميم البرامج التدريبية لتلبي احتياجات الموظفين.
- ✓ إعداد بعض المواد التدريبية لتلبي احتياجات الموظفين.
- ✓ إعداد بعض المواد التدريبية بالتعاون مع الإدارات المختصة وفقا للأسس العلمية.
- ✓ مراجعة المواد التدريبية المقدمة علي ضوء الإطار العلمي للبرامج.
- ✓ تحليل ودراسة تقارير المتابعة للمهمات الرسمية للاستفادة منها في التدريب.

٢)- قسم متابعة و تقييم البرامج التدريبية :

و تكون اختصاصاته ما يلي:

- ✓ دراسة وتقييم البرامج التدريبية المقترحة التي ستستفيد منها المؤسسة.
- ✓ عقد اجتماعات تنسيقية مع المشرفين علي تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ متابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد فترة من انتهائها.
- ✓ متابعة وتقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذها.
- ✓ متابعة وتقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذها.
- ✓ متابعة المستجدات والتطورات في مجال تقييم فعالية التدريب والعائد منه.
- ✓ تقييم خطة التدريب السنوية في نهاية السنة المالية.
- ✓ متابعة وتقييم البرامج.
- ✓ إعداد وتقييم الاستبيانات المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية.

و يلحق بهذا القسم الأقسام التالية:

أ)- قسم تنفيذ البرامج التدريبية:

و يختص بالأعمال التالية:

١- الإشراف علي تنفيذ البرامج التدريبية المدرجة ضمن الخطة السنوية للإدارة.

٢- التنسيق مع الشركات و المؤسسات التدريبية بشأن الإعداد والتنظيم للبرامج التدريبية.

٣- التنسيق مع الإدارات و الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بشأن الترشيح للبرامج التدريبية.

٤- مراسلة الجهات المختلفة داخل المؤسسة فيما يتعلق باختيار المرشحين.

٥- اختيار المرشحين و إبلاغهم عن مواعيد الدورات التدريبية.

٦- المشاركة في تقييم البرامج التدريبية الداخلية بالتنسيق مع قسم متابعة و تقييم البرامج التدريبية.

٧- إدخال بيانات المحاضرين والمشرفين والمتدربين علي الحاسب الآلي و تحديث البيانات دوريا.
٨- إعداد الكشوف الخاصة بمكافآت المحاضرين والمشرفين ومتابعة صرفها.
٩- إعداد الإحصاءات الخاصة بالقسم.

ب)- قسم متابعة البرامج التدريبية:

و يختص بالأعمال التالية:

١. متابعة خطط التدريب.
٢. مراجعة خطط التدريب و تقيمها.
٣. اختيار ما يتناسب مع محاور التدريب.
٤. متابعة المرشحين للتدريب.
٥. إدخال البيانات الخاصة بالمرشحين.
٦. إعداد التقارير اللازمة عند تنفيذ البرامج.

٣)- قسم متابعة و تقييم البرامج التدريبية :

تختص المراقبة بتوفير المعلومات التدريبية ذات العلاقة بخطط وبرامج التدريب بالتنسيق مع الأقسام المختصة بالمؤسسة،مع تطوير أدوات تكنولوجيا التدريب والإشراف علي المكتبة الالكترونية التي تستفيد منها الإدارات داخل المؤسسة باعتبارها مكتبة شاملة متكاملة الكترونية حديثة.

و تكون اختصاصاته ما يلي:

- ✓ إعداد المساعدات التدريبية من أفلام و أجهزة ومعدات تكنولوجية حديثة مناسبة.
- ✓ إعداد وكتابة الشهادات لحضور البرامج التدريبية والدورات التدريبية بالتنسيق مع الشركات المنفذة.
- ✓ الإعداد والإخراج الفني لخطة التدريب السنوية.
- ✓ تزويد المكتبة بأحدث الكتب والمراجع والدوريات العربية الأجنبية.

و يلحق بهذا القسم الأقسام التالية:

أ)- قسم تقنيات التدريب:

و يختص بالأعمال التالية:

١- إعداد المساعدات المختلفة والمتعلقة بالبرامج التدريبية من قاعات أجهزة ومعدات تكنولوجية مناسبة.
٢- متابعة تنفيذ صيانة معدات التدريب المختلفة سواء صيانة وقائية أو صيانة علاجية.
٣- توفير الأفلام التدريبية ذات العلاقة ببرامج التدريب مع تشغيل أجهزة السينما والمحافظة عليها.
٤- متابعة صرف سلفه التدريب ، بالتنسيق مع الشئون المالية.
٥- إعداد المقايسات المخزنية لإدارة التدريب.
٦- متابعة الطلبات لصرف الاحتياجات من الورقيات والأجهزة.

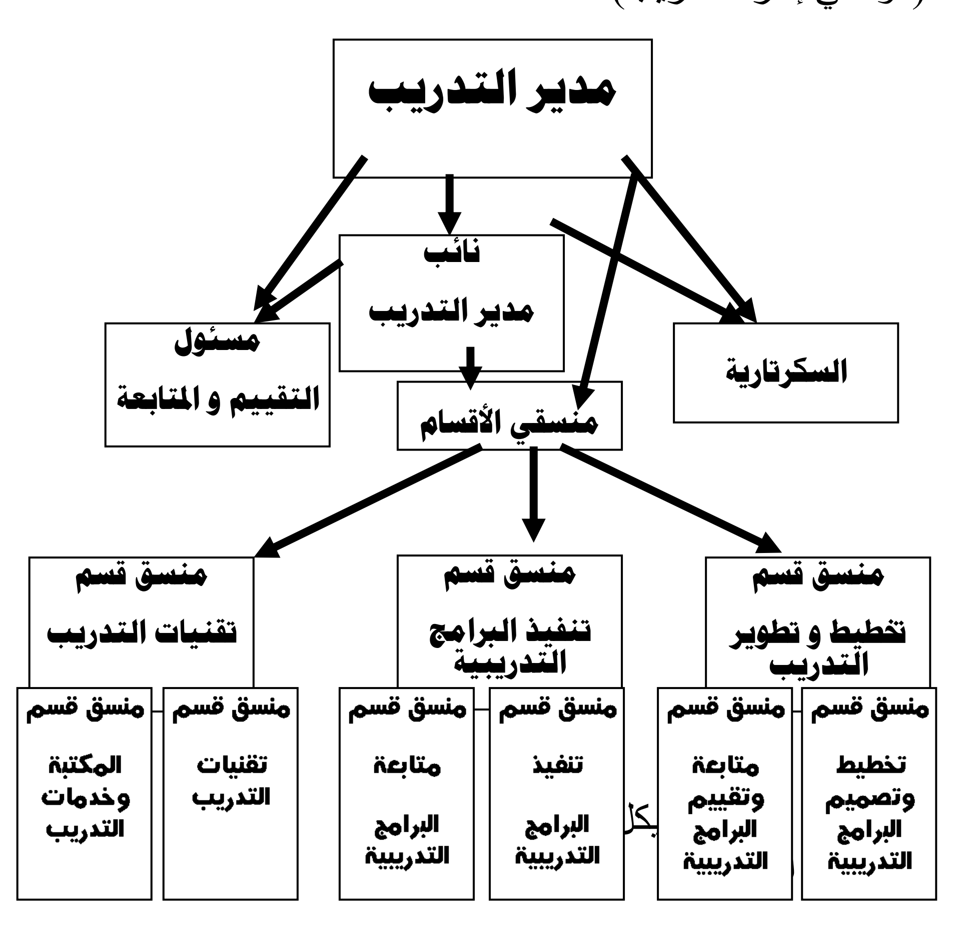
أ)- قسم المكتبة و خدمات التدريب:

و يختص بالأعمال التالية:

١- وضع نظام معلومات التدريب بالتعاون مع مركز المعلومات بالمؤسسة.
٢- الإعداد والإخراج الفني للخطة التدريبية السنوية وفقا لأحدث التصميمات في الإخراج.
٣- التصميم الفني للمسار الالكتروني لكل إدارة أو قسم أو موظف بما يخدم الاحتياجات التدريبية و البرامج المنفذة.
٤- إعداد التقارير السنوية من انجازات إدارة التدريب وعرضها علي اللجان المختصة.
٥- تزويد المكتبة بأحدث الكتب و المراجع و الدوريات العربية والأجنبية، و الإشراف علي محتويات المكتبة من نشرات و مجلات التي تم الاشتراك بها وتنظيم عمليات الاستعارة.

٦- فهرسة وتصنيف المواد والكتب والأجهزة علي الحاسب الآلي.
٧- توفير المعلومات الأساسية عن المواد السمعية والبصرية و التقنيات الحديثة لتنظيم الاحتياجات التدريبية؛ والإشراف علي النشرات التي يتم الاشتراك بها وتعميمها علي موظفي المؤسسة.

تصور مقترح للهيكل الوظيفي
لإدارة التدريب
(موظفي إدارة التدريب)



(موظفي إدارة التدريب)
مهام واختصاصـــــــات
العاملين بوحدة التدريب

أولاً: مهام واختصاصات مدير وحدة التدريب.
ثانياً: مهام واختصاصات نائب مدير وحدة التدريب.
ثالثا: مهام واختصاصات مسئول التقييم و المتابعة.
رابعا: مهام واختصاصات سكرتير وحدة التدريب.
خامسا: مهام واختصاصات منسقي الأقسام.

أولاً: مهام واختصاصات مدير وحدة التدريب.

١) متابعة تنفيذ قرارات الجهات العليا بالمؤسسة للتدريبات.
٢) إعداد تقارير متابعة العمل و حصر الانجازات لرفعها للجهات الأعلى بالمؤسسة.
٣) الإشراف علي جميع الأعمال الإدارية.
٤) الإشراف علي تنفيذ جميع الأعمال الفنية.
٥) الإشراف علي حصر الاحتياجات التدريبية.
٦) الإشراف علي صرف الميزانية.
٧) إعداد المقايسات السنوية للتدريب.
٨) متابعة تنفيذ الخطط التدريبية.
٩) تفعيل القرارات التي تتخذها الجهات العليا بالمؤسسة.
١٠) تولي الإدارة التنفيذية لأعمال الوحدة و أنشطتها.
١١) الإشراف علي تطوير البرامج التدريبية.
١٢) الإشراف علي تطوير منظومة تقييم و تقويم و قياس أثر البرامج التدريبية.
١٣) تطوير منظومة و إجراءات العمل.
١٤) القيام بعملية مراجعة أداء فريق العمل الربع سنوية.

ثانياً: مهام واختصاصات نائب مدير وحدة التدريب.

- ✓ يكون له جميع الاختصاصات و عليه جميع الواجبات التي يختص بها مدير وحدة التدريب، في حالة عدم وجود مدير وحدة التدريب؛ أو في حالة أن ينيب المدير عنه نائبه في أي من الأمور التي تقع في اختصاصات المدير.

ثالثا: مهام واختصاصات مسئول التقييم و المتابعة.

١)وضع استراتيجيات و سياسات و خطط المتابعة و التقييم و قياس الأثر من التدريب، لجميع الفئات المستهدفة.

٢)يتولي مع مدير وحدة التدريب (تحديد-وضع-تصميم- تقرير) أدوات تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا أدوات المتابعة و التقييم وقياس الأثر.

٣)يتابع مع منسقي الأقسام كل ما يخص تقييم و قياس الأثر للبرامج التدريبية.

٤)يكتب تقارير دورية حول استفتاء تنفيذ الخطط بالمتابعة والتقييم و قياس الأثر.

٥)يتولي مع مدير وحدة التدريب الإشراف الكامل علي جميع العمليات المؤدية إلي أو الناجمة عن أنشطة المتابعة والتقييم و قياس الأثر.

رابعا: مهام واختصاصات سكرتير وحدة التدريب.

١)كتابة الخطابات الرسمية و تجهيزها.

٢)تسجيل بيانات المتدربين.

٣)حفظ الملفات و الوثائق الخاصة بوحدة التدريب و استكمالها.

٤)عمل و تحديث أرشيف بجميع مستندات وحدة التدريب.

٥)كتابة تقرير أسبوعي عما تم انجازه من مهام.

٦)المشاركة في- والتأكد من- تجهيز الاستعدادات اللوجستية للندوات التدريبية.

٧)ضمان توفير احتياجات وحدة التدريب، من أدوات بمقابل مادي.

٨)متابعة المكاتبات و الرد عليها و أرشفتها.
٩)تجهيز جدول الأعمال و الاجتماعات.
خامسا: مهام واختصاصات منسقي الأقسام.

١) يكون حلقة الوصل بين وحدة التدريب و القسم الذي يتولاه، فيما يخص تبادل المعلومات و البيانات ذات العلاقة بالتدريب.
٢) يخطر وحدة التدريب بخطة و سياسات القسم الذي يتولاه، فيما يتعلق بالدورات التدريبية التخصصية و غير التخصصية.
٣) يخطر القسم الذي يتولاه بسياسات و خطط و حدة التدريب لكل من الفئات المستهدفة.
٤) ينفذ سياسات وحدة التدريب.
٥) يقوم بتوزيع و جمع الاستبيانات و تحليل نتائجها و إجراء المقابلات، وفقا لخطة وحدة التدريب.
٦) يتابع خطوات تحليل الاحتياجات وفقا لخطة التدريب.
٧) يعاون مدير وحدة التدريب في تقييم الدورات التي يعقدها القسم و قياس أثرها حسب الخطة الموضوعة لهذا الغرض.
٨) ييسر الخطوات الإجرائية واللوجستية الخاصة بعقد الدورات التدريبية التي تعد من أنشطة القسم العلمي، و ينسق تنفيذ تلك الإجراءات مع وحدة التدريب.
٩) يقوم بأداء المهام المسابقة و ما يستجد من مهام لازمة لانجاز العمل كلما اقتضت الحاجة وفقا لنظام وحدة التدريب.

التدريب بين الواقع و المأمول

أولا: رصد الواقع الحالي للتدريب.

١- المدرب.
٢- المتدرب.
٣- المادة التدريبية.
٤- مكان التدريب.
٥- مردود التدريب.

ثانيا :تصور مقترح لمكونات التدريب الذي نأمل أن يكون عليه التدريب.

1. **المدرب.**
2. **المتدرب.**
3. **المادة التدريبية.**
4. **مكان التدريب.**
5. **مردود التدريب.**

أولا: رصد الواقع الحالي للتدريب:

سنحاول في هذا الجزء تقديم وصف للواقع الحالي لمكونات عملية التدريب، كنوع من رصد للواقع، كمرحلة لوضع تصور مقترح لتطوير هذا الواقع، أو إصلاح ما فيه من عيوب.

١- المدرب.

لو طرحنا مجموعة من الأسئلة قد تصف لنا بإجاباتها واقع المدرب، الذي يعد أساس العملية التدريبية.

- **من يقوم بالتدريب؟**
- **ما هي الدورات التدريبية التي تلقاها في t.ot ؟**
- **ما هي الخلفية العلمية له في المادة التي يقدمها؟**
- **ما هي الخبرة التدريبية له؟**

لوجدنا انه غالبا من يقوم بالتدريب يكون من المقربين بشكل أو بآخر لمدير التدريب، و ليس من هو أفضل العناصر التي يمكن لها تنفيذ التدريب.

ولو تعمقنا أكثر مع المدرب، نجده لم يتلقي دورات إعداد المدرب، بل غالبا لا يعترف بها أساسا، ويري التدريب قائم علي المهارة والخبرة الشخصية، وليس العلم والمعرفة والتدريب لإعداد المدرب.

أما لو نظرنا إلي الخلفية العلمية له، نجده غالبا ليس متخصص في مجال التدريب- أي الموضوع الذي يقوم بالتدريب عليه- فخبراته العلمية في موضوع التدريب الذي يقوم به لا تؤهله لتنفيذ التدريب بكفاءة عاليه.

أما بالنسبة للخبرة التدريبية، أي الخلفية التراكمية لخبرة إلقاء محاضرات قد لا نجدها متوافرة لدي الكثير، لأنه غالبا لا يحترف عملية التدريب، أي لا يفرغ نفسه لإلقاء، بل يقوم بإلقاء المحاضرات من حين لآخر داخل مؤسسته التدريبية ، فلا تتنوع علية المجموعات التدريبية، و لا المواقف التدريبية، فتضل خبرة محدودة لا تصل لحد الاحتراف.

٢- المتدرب.

سنطرح مجموعة من الأسئلة قد تصف لنا بإجاباتها واقع المتدرب، الذي تنصب عليه العملية التدريبية.

- **من هو المتدرب؟**
- **و كيف يتم اختياره؟**
- **ما هي احتياجاته التدريبية؟**

لو نظرنا إلي من يأتي للتدريب و كيف يتم اختياره، لوجدنا واقع مؤسف؛ لأنه غالبا يتم اختيار المتدربين بشكل عشوائي، و ليس اختيار من يستحق التدريب.

بل انه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، التي يتم علي أساسها وضع البرنامج التدريبي، بل يتم الأمر بعشوائية، مما يجعل محصلة التدريب لا شيء علي الإطلاق، فلا يستفيد المتدرب من التدريب لأنه لا يلبي احتياجاته التدريبية.

٣- المادة التدريبية.

سنطرح الأسئلة التالية التي تكشف لنا واقع المادة التدريبية التي هي المادة الخام لعملية التدريب ، ومن خلالها يُحدد المراد من التدريب..

- **كيف يتم تحديد المادة التدريبية؟**
- **هل يتم مراجعتها من قبل إدارة التدريب؟**

سنجد أن المدرب غالبا يعتمد علي النقل و ليس التأليف للمادة التدريبية والتي قد لا تتناسب مع جمهور المتدربين، لان من ألفها ألفها لتنسب جمهور معين، فحتى لو اعتمد المدرب علبي النقل يجب عليه أن يعيد تقنين المادة التدريبية لتناسب جمهور المتدربين، ويستلزم ذلك التعرف علي الجمهور و تحديد احتياجاته؛ و يتضح لنا من ذلك أن عملية التدريب بعاصرها عملية مترابطة متداخلة كل عنصر فيها يعتمد علي العنصر الآخر، وأي خلل في أي عنصر يخل بالمجموعة كلها.

كما أننا لا نجد أن إدارة التدريب بالمؤسسة تراجع المحتوي التدريبي و بل تترك المدرب هو والجمهور، لأنها في الأساس، لم تحدد الاحتياجات التدريبية التي في ضوئها يتم تحديد المحتوي التدريبي الذي يختاره المدرب.

٤- مكان التدريب.

وهو المكان الذي يتم تنفيذ التدريب فيه ومدي ملائمة لتنفيذ التدريب من حيث المساحة و تحمل كثافة أعداد المتدربين ، ومدي توافر الأدوات المساعدة لتنفيذ التدريب، من أجهزة وأدوات ووسائل إيضاح.

فنجد انه لا يوجد غالبا مكان مخصص لتنفيذ التدريب داخل المؤسسات، بل قد لا تتوافر أدوات مساعدة لتنفيذ التدريب من أجهزة الكترونية ووسائل إيضاح. كما نجد أن أعداد المتدربين تكون فوق الطاقة الاستيعابية للمكان، مع سوء الإضاءة، وسوء التهوية، مما يفقد العملية التدريبية من تنفيذ أهدافها فيخرج المتدرب وهو يتعذب من التدريب ولا يستوعب شيء مع كثافة المتدربين وضيق المكان وسوء التهوية

مردود التدريب.

بالنظر إلي الواقع الحالي للتدريب داخل المؤسسات المختلفة، لا نجد أن إدارة التدريب داخل المؤسسات تقوم بقياس مردود التدريب، فلا تهتم بعرفة اثر التدريب علي العامل الذي تم تدريبه، وهل استفاد فعلا من التدريب أم لا، فكل ما يعنيها أن يحضر التدريب فقط، و لا تهتم بمعرفة هل هو استفاد فلا أم لا.

ثانيا: تصور مقترح، الذي نأمل أن يكون عليه التدريب.

سنحاول في هذا الجزء تقديم تصور مقترح لمكونات التدريب الذي تأمل أن يكون علية التدريب في المستقبل.

١- المدرب.

- **من يقوم بالتدريب؟**

✓ يكون متخصص في التدريب، له توصيف وظيفي انه مدرب داخل مؤسسة، عمله بالمؤسسة التدريب فقط.

✓ تقوم كل إدارة التدريب بعمل واعتماد مجموعة مدربين لها، لتنفيذ تدريباتها.

- **الدورات التدريبية التي تلقاها في T.O.T ؟**

✓ يجب أن تتابع إدارة التدريب المدربين المعتمدين لديها، و تحدد لهم دورات تدريبية بصفة دورية.

✓ لا يتم اعتماد المدرب إلا بعد حصوله علي دورات **T.O.T** .

✓ تحدد درجات للمدربين حسب عدد الدورات **T.O.T** التي تلقوها.

- **الخلفية العلمية والأكاديمية للمدرب؟**

✓ لا يقوم بالتدريب إلا المتخصصون في موضوع التدريب.

✓ يشترط الحصول علي درجات علمية في التخصص الذي سيقوم المدرب بتنفيذ التدريب فيه.

- ✓يشترط للاستمرار في التدريب، متابعة المؤتمرات العلمية ، ومطالعة الدوريات العلمية، والدراسات الحديثة في موضوع التدريب.
- ✓تلزم إدارة التدريب المدربين لديها من تقديما إفادات بحضور مؤتمرات في تخصصهم في التدريب، و عمل ملخصات لأحدث الدراسات في موضوعات التدريب لديهم.

٢- المتدرب.

المُتدرب هو الذي تقوم العملية التدريبية كلها من اجله، وسنحاول تقديم تصور لتطوير واقعه التدريبي؛ من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية.

-من هو المتدرب؟

- ✓تقوم المؤسسة بحصر العاملين لديها و تحدد جدول زمني لتدريبهم كلهم.
- ✓يجب أن يتم تدريب العامل علي الأقل مرة في العام الواحد.
- ✓ربط التدريب بالترقية و العلاوات التي يحصل عليها العامل

-و كيف يتم اختياره؟

- ✓يتم اختيار المتدربين من خلال عمل اختبارات دوريه لهم لتحديد مستواهم المهني.
- ✓ كما يتم اختيار المتدربين من خلال التقارير التي تكتب عنهم من رؤسائهم.
- ✓توزيع استبيانات علي العاملين بالمؤسسة لتحديد الموضوعات التي يريدون التدريب عليها

- ما هي احتياجاته التدريبية؟

- ✓توزيع استبيانات علي العاملين بالمؤسسة لتحديد الموضوعات التي يريدون التدريب عليها.
- ✓توزيع استبيانات علي المديرين لتحديد الموضوعات التي يريدون تدريب العاملين عليها.

٣- المادة التدريبية.

- ✓ يتم تحديد المادة التدريبية في ضوء احتياجات العاملين لموضوعات بعينها يجب التدريب عليها.
- ✓ يتم إعداد المادة من قبل متخصصون فيها وفق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.
- ✓ تيم الاحتفاظ بنسخة من المادة داخ إدارة التدريب بالمؤسسة.
- ✓ يتم توزيع المادة التدريبية علي المتدربين.

٤- مكان التدريب.

- ✓ يتم تخصيص قاعات للتدريب داخل كل مؤسسة.
- ✓ يتم تزويد القاعات بالأجهزة الالكترونية اللازمة لتنفيذ التدريب.
- ✓ عمل تجديد للقاعات بشكل مستمر لتواكب التطور التكنولوجي، المستمر.

٥- مردود التدريب.

- ✓ تقوم إدارة التدريب بمتابعة العامل بعد العودة لمعرفة اثر التدريب علي أداءه المهني، و يتم تقيم المدربين من خلال معرفة مدي تأثير التدريب في من قاموا بتدريبهم، بل تقيم مؤسسة التدريب مرهون بالأثر الذي يحدثه التدريب في العاملين بالمؤسسة، والفارق الذي يحدثه التدريب في أداء المؤسسة ككل.
- ✓ يتم تحديد حوافز ومكافآت التدريب من خلال الأثر الذي يحدثه التدريب في المؤسسة.
- ✓ يتم قياس أداء العامل قبل التدريب و بعد التدريب، لمعرفة اثر التدريب في أداءه المهني.

٦- الوزن النسبي للمادة التدريبية:

عمل وزن نسبي للمادة التدريبية المقدمة في التدريب. من خلال المراحل التالية:

- ✓ حصر الموضوعات التي تشمل التخصص المطلوب التدريب عليه.

- ✓ حصر حصر المجالات التي تشمل التخصص المطلوب التدريب عليه.
- ✓ عمل نسبة مئوية لكل موضوع من الموضوعات التي يشملها التخصص المطلوب.
- ✓ وضع نسبة مئوية موازية -نفس النسبة المئوية للموضوع في الواقع العملي- لنسبة الموضوع في التخصص المطلوب.
- ✓ وضع جدول المحاضرات يحمل الموضوعات التي يشملها التخصص المطلوب.
- ✓ وضع نسب مئوية للمحاضرات توازي تماما النسب الواقعية للموضوع.
- ✓ و بذلك يكون التدريب واقعي و يشمل كل التخصصات والمجالات التي يشملها التخصص.

مثلا تخصص الخدمة الاجتماعية و تدريب الأخصائي الاجتماعي يشمل الموضوعات التالية:

١- خدمة فرد.
٢- خدمة جماعة.
٣- تنظيم مجتمع.
٤- مجالات الخدمة الاجتماعية.
٥- كما يلزم التدريب علي التشريعات و القوانين المنظمة لعمل الأخصائي الاجتماعي.
٦- والتدريب علي الإحصاء.
٧- والتدريب علي طرق البحث العلمي. و التدريب

وعند عمل تدريب للأخصائي الاجتماعي يلزم أن يشمل كل هذه الموضوعات. لكن يبقي السؤال أي الموضوعات أهم من الأخرى وكيف يتم وضع جدول للمحاضرات

يجب أن يشمل التدريب كل الموضوعات، و لكن لكل موضوع نسبة مئوية تمثل أهميته التي يجب أن تترجم إلي نسبة مئوية لحجم المحاضرات في البرنامج التدريبي مثلا

خدمة فرد. (٢٠%) من المحاضرات.
١- خدمة جماعة. (٢٠%) من المحاضرات.
٢- تنظيم مجتمع. (٢٠%) من المحاضرات.
٣- مجالات الخدمة الاجتماعية. (١٠%) من المحاضرات.
تقسم الـ(١٠%) من المحاضرات. الخاصة بمجالات الخدمة الاجتماعية إلي:
- ✓ المجال المدرسي. (٢%) من المحاضرات.
- ✓ رعاية الشباب. (٢%) من المحاضرات.
- ✓ رعاية المسنين(٢%) من المحاضرات.
- ✓ راعية الأحداث. (٢%) من المحاضرات.
- ✓ رعاية المسجونين (٢%) من المحاضرات.

٤- كما يلزم التدريب علي التشريعات و القوانين المنظمة لعمل الأخصائي الاجتماعي. (١٠%) من المحاضرات.
٥- والتدريب علي الإحصاء. (١٠%) من المحاضرات.
٦- والتدريب علي طرق البحث العلمي. والتدريب(١٠%) من المحاضرات.

المراجع

١- **التدريب الإداري الموجه بالأداء (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)** ، د / عقلة محمد المبيضين –أسامة محمد حدادات.
٢- **مجلة التدريب والتنمية** العدد السابع عشر، د/ عبد الرحمن توفيق.
٣- **جودة التدريب** ، د/ محمد عبد الغنى حسن هلال .
٤- **تطبيقات الجودة الشاملة في التدريب** ، د/ مراد على نشأت خليل .
٥- دليل المتدرب لبرنامج (أخصائي التدريب) **مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي**/ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
٦- أبحاث ومقالات وأوراق عمل منشورة على **شبكة الاتصالات الدولية**.
٧- الكتب الدورية الصادرة من **الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة** في مجال التدريب.
٨- الدليل الإسترشادى لمسئولي التدريب الصادر من **الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة** ، فبراير ٢٠٠٦م.
٩- **مهارات أخصائي التدريب** ، د/ عبدالرحمن توفيق .
١٠- التدريب الإداري الموجه بالأداء (**المنظمة العربية للتنمية الإدارية** للمؤلفين (د/ عقلة محمد المبيضين / أسامة محمد حدادات).
١١- **مبادئ وأسس التدريب** ، د/ محمد عبد الغنى حسن هلال .
١٢- **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب** ، د/ محمد عبد الغنى حسن هلال .
١٣- **نماذج تصميم البرامج التدريبية** ، د/ مختار سلام .
١٤- **تقرير التنمية البشرية** لمصر ٢٠٠٨ .

١٥- الخطة القومية للتدريب ٩٩/ ٢٠٠٠- **وزارة الدولة للتنمية البشرية.**
١٦- **الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية** (جبريل للتدريب والاستشارات).
١٧- المقالة العلمية (الجودة الشاملة للتدريب) **مجلة التنمية الإدارية** – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة – يناير ٢٠٠٨ إعداد / عبد المنعم عباس.
١٨- الملف التدريبي لبرنامج الاحتياجات التدريبية **بمركز (تاولتى) للتدريب.**
١٩- المقالة العلمية (الاحتياجات التدريبية بين المنهج والتطبيق) **مجلة التنمية الإدارية** –الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة – يوليه ٢٠٠٧ ، إعداد / عبد المنعم عباس.
٢٠- المقالة العلمية (تصميم المناهج التدريبية) **مجلة التنمية الإدارية** – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة –يوليو ٢٠٠٨ إعداد / عبد المنعم عباس.
٢١- دليل المتدرب ببرنامج (مسئولي التدريب) خطة **مركز تدريب الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية** ٢٠١٢/ عبد المنعم عباس.
٢٢- دليل المتدرب ببرنامج (إعداد مدربين) خطة **مركز تدريب الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية** ٢٠١٢ / عبد المنعم عباس.
٢٣- **أساليب تدريبية** (د/ عبد الله أسعد).
٢٤- **الملف التدريبي** (تدريب المدربين) أ. د / مها فؤاد.
٢٥- **الملف التدريبي** (الرخصة الدولية للتدريب).
٢٦- **الطرق التدريبي** (مهارات العرض والتقديم) ، بيت الخبرة الدولي للتدريب والاستشارات.